
BACHELORARBEIT

Herr
Christian Maudanz

**Chancen und Risiken des
CRM's im Hotel Fuerte Miramar**

2016

BACHELORARBEIT

Chancen und Risiken des CRM's im Hotel Fuerte Miramar

Autor:
Christian Maudanz

Studiengang:
Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer:
Dr. iur. Raimund Gmeiner

Einreichung:
Röttenbach, 07.03.2016

BACHELOR THESIS

Opportunities and risks of CRM in the hotel Fuerte Miramar

author:

Mr. Christian Maudanz

course of studies:

Tourismus-, Hotel and Eventmanagement

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

second examiner:

Dr. iur. Raimund Gmeiner

submission:

Röttenbach, 07.03.2016

Bibliografische Angaben:

Christian Maudanz

Chancen und Risiken des CRM's im Hotel Fuerte Miramar

Opportunities and risks of CRM in the hotel Fuerte Miramar

2016 - 71 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich mit dem Thema Customer Relationship Management im Hotel Fuerte Miramar in Marbella, Spanien, auseinander. Dabei werden vor allem der momentane Zustand und die möglichen Entwicklungen des CRM's im Fuerte Miramar erläutert. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer Analyse der Chancen und Risiken des CRM's im Hotel Fuerte Miramar.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Abstract..... | IV |
| Abkürzungsverzeichnis..... | VI |
| Abbildungsverzeichnis..... | VIII |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Aufbau der Arbeit..... | 1 |
| 1.2 Ziel dieser Arbeit..... | 2 |
| 2 Grundlagen dieser Arbeit..... | 3 |
| 2.1 Theoretische CRM-Grundlagen..... | 3 |
| 2.1.1 Was ist CRM..... | 4 |
| 2.1.1.1 CRM-Definition..... | 4 |
| 2.1.1.2 CRM-Ursprung..... | 6 |
| 2.1.1.3 CRM-Aufbau..... | 7 |
| 2.1.2 CRM-Voraussetzungen..... | 9 |
| 2.1.3 CRM als Wettbewerbsvorteil..... | 11 |
| 2.1.3.1 Kundenbindung..... | 11 |
| 2.1.3.2 Kundendifferenzierung..... | 13 |
| 2.2 Grupo El Fuerte & Hotel Fuerte Miramar..... | 14 |
| 2.2.1 Grupo El Fuerte..... | 14 |
| 2.2.2 Hotel Fuerte Miramar..... | 16 |
| 2.2.2.1 Zimmer..... | 17 |
| 2.2.2.2 Gäste..... | 21 |
| 2.2.2.3 Besonderheiten..... | 22 |
| 3 Empirischer Teil..... | 26 |
| 3.1 Methodische Vorgehensweise..... | 26 |
| 3.2 Momentaner CRM-Zustand im Hotel Fuerte Miramar..... | 26 |
| 3.3 Mögliche CRM-Entwicklung im Hotel Fuerte Miramar..... | 33 |
| 3.3.1 Rooms Abteilung..... | 33 |
| 3.3.2 F&B..... | 36 |
| 3.3.3 Direktion des Hotels..... | 38 |
| 3.4 Zusammenfassung der Befragungen..... | 39 |
| 4 Chancen und Risiken des CRM's im Hotel Fuerte Miramar..... | 40 |
| 4.1 Risiken anhand gewonnener Daten..... | 40 |

| | |
|---|-------------|
| 4.2 Chancen anhand gewonnener Daten..... | 43 |
| 4.3 Zusammenfassung der gewonnenen Daten..... | 46 |
| 5 Fazit..... | 48 |
| Literaturverzeichnis..... | X |
| Anlagen..... | XVII |
| Eigenständigkeitserklärung..... | XXI |

Abkürzungsverzeichnis

CRM

...Customer Relationship Management

F&B

...Food and Beverage

FMI

...Fuerte Miramar

FM

...Fuerte Marbella

ROI

...Return on Investment

CC

...Call Center

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Entwicklung des CRM's im Zeitablauf..... | 6 |
| Abbildung 2: Die drei Grundsäulen des CRM's..... | 7 |
| Abbildung 3: Phasen des Kundenbeziehungszyklus..... | 12 |
| Abbildung 4: Hotel El Fuerte im Jahr 1957..... | 14 |
| Abbildung 5: Hotel Fuerte Conil-Costa Luz..... | 15 |
| Abbildung 6: Hotel Fuerte Miramar nach der Renovierung..... | 17 |
| Abbildung 7: Zimmertyp „I was Here“..... | 18 |
| Abbildung 8: Zimmertyp „My Way“..... | 19 |
| Abbildung 9: Zimmertyp „Sea Lovers“..... | 19 |
| Abbildung 10: Exclusive Zimmer mit direktem Meerblick..... | 20 |
| Abbildung 11: Zimmerkategorie „Dolce Vita“..... | 20 |
| Abbildung 12: Zimmerkategorie „Oh Lá Lá“..... | 21 |
| Abbildung 13: Belvue..... | 23 |
| Abbildung 14: Ámare Beach..... | 24 |
| Abbildung 15: Exclusive Lounge..... | 24 |

1 Einleitung

In der vorliegenden Arbeit wird das Customer Relationship Management im Hotel Fuerte Miramar erläutert. Dabei wird auf die momentane CRM Situation im Hotel und seine Entwicklungsmöglichkeiten eingegangen. Zum Abschluss der Arbeit werden die Chancen und Risiken der CRM-Implementierung/-Weiterentwicklung erläutert. Das Kundenbeziehungsmanagement ist heutzutage ein wichtiger Bestandteil der Serviceindustrie. Die meisten Unternehmen im Dienstleistungssektor betreiben ein bewusstes Customer Relationship Management. Nur wenige Unternehmen betreiben kein bewusstes CRM. Jedoch betreibt jedes Unternehmen in der Serviceindustrie Customer Relationship Management bewusst oder unbewusst. Denn jedes Unternehmen im Servicesektor orientiert sich an den Wünschen seiner Gäste und versucht diese so gut wie möglich zu erfüllen. Dabei erlangen Unternehmen in der Serviceindustrie sehr viele Kundeninformationen, die gesammelt und gespeichert werden. Mit diesen Informationen können Unternehmen individuelle und kundenorientierte Prozesse erstellen. Vor allem in Hotels sollte ein bewusstes CRM vorhanden sein und gelebt werden. Damit gelingt es dem Hotel besser sich von der Konkurrenz differenzieren zu können. Mit Hilfe der Unterstützung des Hotels Fuerte Miramar, dessen Direktion, Managern und Mitarbeitern konnte das gestellte Forschungsthema bearbeiten und in dieser Arbeit dokumentiert werden.

1.1 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel befindet sich die einleitenden Gedanken der Arbeit und dessen Aufbau. Das zweite Kapitel ist in zwei Bereiche unterteilt. Im ersten werden die Theoretischen Grundlagen des Customer Relationship Managements anhand von entsprechender Fachliteratur erörtert. Der zweiten Bereich besteht aus dem Unternehmen Grupo El Fuerte, dessen Geschichte und der Beschreibung des Hotels Fuerte Miramar. Im dritten Kapitel wird die derzeitige Situation und Prognose des CRM's im Hotel Fuerte Miramar beschrieben, welche anhand von Beobachtungen und Befragungen erhalten wird. Dabei werden erlangte Informationen analysiert und erläutert. Das vierte Kapitel dieser Arbeit analysiert anhand entsprechender Fachliteratur und der gewonnenen Daten die Chancen und Risiken des Kundenbeziehungsmanagements im Hotel Fuerte Miramar. Zum Abschluss, im fünften Kapitel, wird ein Fazit gezogen. Dieses fasst erlangte Informationen zusam-

men und spiegelt die Meinung des Autors dieser Arbeit zum bearbeiteten Thema wieder.

1.2 Ziel dieser Arbeit

Diese Arbeit verfolgt das Ziel die momentane CRM-Situation im Hotel Fuerte Miramar zu erläutern, das bestehende Potential zu erarbeiten und die damit einhergehenden Chancen und Risiken im Hotel Fuerte Miramar zu beschreiben. Dabei greift die Arbeit auf durchgeführte Interviews und Beobachtungen und entsprechender Fachliteratur, Zeitungsartikeln, Hochschulschriften und Internetquellen zurück.

2 Grundlagen dieser Arbeit

Die Grundlagen dieser Arbeit sind in zwei Bereiche unterteilt. Der erste Bereich besteht aus den theoretischen CRM-Grundlagen, die für diese Arbeit notwendig sind. Dabei wird das Customer Relationship Management, dessen Definition, Ursprung und Aufbau anhand entsprechender Fachliteratur erörtert. Neben den erarbeiteten CRM-Voraussetzungen und deren Analyse, wird das CRM als Instrument des Wettbewerbsvorteils gegenüber der Konkurrenz dargestellt. Dabei werden Kundenbindung und die Kundendifferenzierung genauer erwähnt. Im zweiten Bereich werden das Unternehmen Grupo El Fuerte, dessen Geschichte und das Hotel Fuerte Miramar beschrieben. Dabei wird vor allem das Hotel, seine Räumlichkeiten, seine Gästetypen und Besonderheiten genauer erläutert.

2.1 Theoretische Grundlagen des CRM's

Dieses Kapitel der vorliegenden Arbeit umfasst die theoretischen Grundlagen des Customer Relationship Managements. Mithilfe entsprechender Fachliteraturen, Zeitungsartikeln, Internetquellen und Fallstudien etc. konnte eine Grundlage des CRM's erstellt werden. Diese Informationen dienen für einen späteren Gebrauch in der Analyse der momentanen CRM-Situation und des möglichen CRM-Potentials im Hotel Fuerte Miramar. Zusätzlich werden diese Informationen, bei der Erarbeitung der Chancen und Risiken des Kundenbeziehungsmanagements, zur Bestätigung erzielter Resultate verwendet. Zu Beginn wird auf das CRM im allgemeinen eingegangen. Danach folgen die generellen Voraussetzungen eines CRM-Systems. Im Anschluss wird das Customer Relationship Management als Wettbewerbsvorteil mit seinen Komponenten dargestellt. Zum Schluss des 2. Kapitels werden die Kurzzeit- und Langzeitergebnisse des Kundenbeziehungsmanagements erläutert.

2.1.1 Was ist CRM

Das Customer Relationship Management ist in Unternehmen heutzutage ein oft verwendeter Begriff¹ und wird oft als ein rein informationstechnologisches Konzept beschrieben, welches Kundendaten sammelt und speichert².

Jedes Unternehmen bzw. Experte hat für das CRM eine andere Definition und Bedeutung. Für die einen ist es ein strategischer Ansatz³, für andere mehr ein kundenorientiertes It-System⁴ und andere sehen es als ein Instrument zur Kundendatenerfassung an⁵.

Die unterschiedlichen Ansichtsweisen von CRM führen zu unterschiedlichen Definitionen. Auch wenn die Betrachtung des CRM's aus unterschiedlichen Blickwinkeln besteht haben alle eins gemeinsam. Der Kunde und dessen Verhältnis mit dem Unternehmen spielen bei jeder Definition eine wichtige Rolle.

2.1.1.1 CRM Definition

Customer Relationship Management lautet auf Deutsch übersetzt Kundenbeziehungsmanagement und genau darüber handelt das CRM. Einer der wichtigsten Bestandteile einer CRM-Implementierung ist es profitable Kunden zu erkennen und diese an das Unternehmen langfristig zu binden.

CRM ist laut Hippner und Wilde „eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“⁶ Diese Definition zeigt das es sich bei CRM keineswegs nur um Technologie handelt, sondern um ein strategisches Konzept, welches auf dieser Technologie basiert.

Eine moderne Kommunikations- und Informationstechnologie ist für das CRM notwendig. Die Betrachtung des CRM's auf eine softwareseitige Thematik ist falsch, da sonst der Kernpunkt des Kundenbeziehungsmanagements außer acht gelassen wird. Frederick Newell geht ebenfalls auf diese Dualität des Verständnisses von CRM ein. „The costumer database is still an important ingredient in an effective marketing strategy.

1 Vgl. Toedt 2004, 2

2 Vgl. Bruhn 2013, 8

3 Holland, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff 06.12.2015

4 Vgl. Schmid 2001, 12

5 Vgl. Bruhn 2013, 7

6 Hippner/Wilde 2003, 6 ff

The next new rules will not work without this important customer information and customer understanding, but there's more to it than just identifying, acquiring, and retaining profitable customers and capturing information about and personalizing communications with customers. These tools are neither the base of the iceberg nor the 4-ton body of the hippopotamus.“⁷.

Ein kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept mit dem Ziel ein Gleichgewicht zwischen unternehmensseitigen Investitionen in Kundenbeziehungen und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu erreichen, damit die Rentabilität des Unternehmens erhöht werden kann ist Schmid's Definition zum Kundenbeziehungsmanagement.⁸

Bruhn hingegen definiert das Customer Relationship Management mit der Aussage „(...) umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, der Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“⁹

Im Wirtschaftslexikon Gabler wird CRM als Strategischen Ansatz zur vollständigen Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse die mit dem Kunden genutzt werden definiert. Das heißt Customer Relation Management umfasst das komplette Unternehmen und den gesamten Kundenlebenszyklus. Als Steuerungsinstrumente dienen dem CRM das Database Marketing und die entsprechende CRM-Software.¹⁰

Diese fünf CRM-Definitionen zeigen einige der möglichen Ansichtsweisen des Kundenbeziehungsmanagements. Trotz ihrer Unterschiede ist die Kundenorientierung bzw. -bindung eine gleichbleibende Konstante in den genannten Definitionen. Dieser ist, wie zu erkennen, ein wichtiger Bestandteile des Customer Relationship Managements.

7 Newell 2000, 10

8 Vgl. Schmid 2001, 12

9 Bruhn 2013, 7

10 Holland, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff 06.12.2015

2.1.1.2 CRM-Ursprung

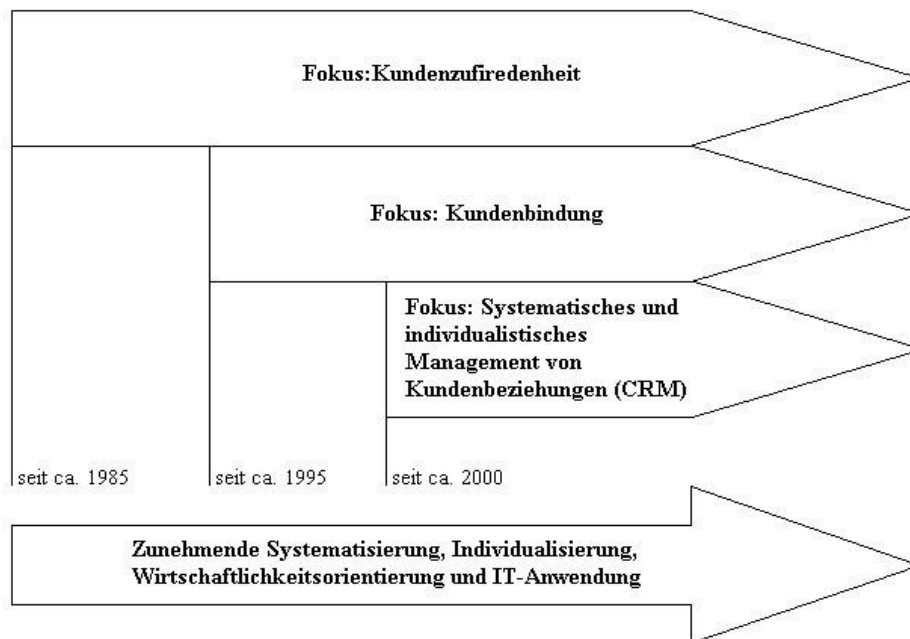


Abbildung 1: Entwicklung des CRM's im Zeitablauf¹¹

Die Ursprünge des Customer Relation Managements liegen im Total Quality Management und im Lean Management. Diese Begriffe zogen das Interesse des Managements und der Unternehmensführung auf sich. Dabei wurde der Kunde, aufgrund des stärker werdenden Wettbewerbs, in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns gestellt. Mit einem höheren Marketing Aufwand und diversen Kommunikationsmaßnahmen versuchte man die Kunden für die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen zu interessieren. Zusätzlich wurden Möglichkeiten gesucht die Kosten zu senken und den Umsatz zu steigern. Die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung waren Schlagwörter die Unternehmer gerne verwendeten.¹²

Mit Marketingkampagnen und einer hohen Marketingaktivität versuchte man die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. Unternehmen versuchten auf demselben Weg Kunden an das Unternehmen zu binden. Es war ausreichend einem Kunden, nach einer Kontaktaufnahme, zu antworten und diesem sofort Angebote zu unterbreiten. Diese Prozesse waren unstrukturiert und nicht individualisiert gestaltet. Individuelle Wünsche und Bedürfnisse wurden damals nicht mit einbezogen. Alle Prozesse zur Kundenbetreuung waren standardisiert und erst mit der Implementierung des Customer Relationship Managements wurden individuelle Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigt.¹³

¹¹ Weinmann 2002, 8

¹² Vgl. Weinmann 2002, 8

¹³ Vgl. Weinmann 2002, 8 f

Mit Hilfe der elektronischen Daten Verwaltung wurde es den Unternehmen ermöglicht Information der Kunden zu speichern und diese bei Bedarf aufzurufen. Somit kann ein Unternehmen eine individuelle Kundenbetreuung gewährleisten.

2.1.1.3 CRM-Aufbau

Eines der am häufigsten vorkommenden Fehler einer CRM-Implementierung ist der Mangel einer kundenorientierten Strategie¹⁴. Das Wirtschaftslexikon Gabler definiert Strategie als eine grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der Langfristigen Ziele¹⁵. Für ein erfolgreiches CRM ist also eine kundenorientierte Strategie, welche auf einer Kundensegmentierung basiert, von großer Bedeutung.

Damit die Vielzahl von CRM-Aktivitäten und -Technologien systematisch eingeteilt werden können, werden im Kundenbeziehungsmanagement zwischen dem operativen, analytischen und Kollaborativen/Kommunikativen CRM unterschieden.

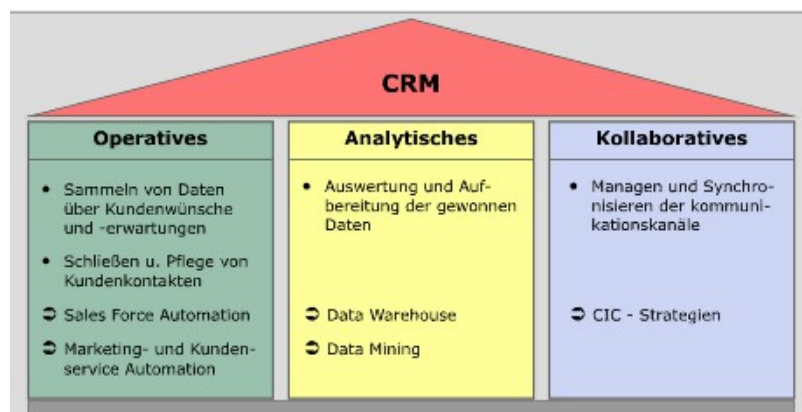


Abbildung 2: Die drei Grundsäulen des CRM's¹⁶

Die Abbildung 14, „Die drei Grundsäulen des CRM's“, lässt die Basis eines CRM-Systems erkennen. Zusätzlich zu den drei CRM-Komponenten fügt Buttler eine vierten hinzu. „Strategisches CRM ist auf die Entwicklung einer kundenzentrierten Organisationskultur fokussiert. Diese Kultur widmet sich dem Gewinnen und Halten von Kunden. Erreicht wird dies durch die Generierung von Kundenwert“¹⁷.

Strategisches CRM

Das strategische CRM ist ein wichtiger Bestandteil des Marketingkonzeptes eines Unternehmens. Sämtliche unternehmerische Aktivitäten müssen auf den Kunden optimiert

¹⁴ Vgl. Lang 2009, 28

¹⁵ Vgl. Günter/Robert, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 28.12.2015

¹⁶ 4Managers, www.4managers.de, Zugriff v. 21.02.2016

¹⁷ Buttler 2004, 4

werden. Die erzielten Resultate sind die Analyse der Beziehungen und dem Wechselspiel zwischen dem Unternehmen und dem Markt, die Erkennung bestehender Potentiale und die Entwicklung notwendige Strategien. Dadurch ist das ganze Unternehmen betroffen und wird gezwungen sich langfristig zu orientieren. „Der inkrementelle Aufbau des strategischen CRM ist in die Schritte der Situationsanalyse, Zielplanung, Strategieplanung, Maßnahmenplanung und Kontrolle unterteilt.“¹⁸.

Operatives CRM

Das operative CRM hat zur Aufgabe die Vorgaben des strategischen CRM's möglichst effizient umzusetzen. Dabei greift es auf die Ergebnisse des analytischen CRM's zurück. Einer der Hauptbestandteile ist der Kontakt mit dem Kunden, der mithilfe von Hard- und Software-Produkten ermöglicht wird. Die benötigte Interaktionsform eines Mitarbeiters hängt von der Kontaktaufnahme mit dem Kunden ab. Dabei unterscheidet man zwischen direkter (Telefon- oder Persönliche Gespräche) und indirekter (Emailkontakt oder Sozialen Netzwerken) Kontaktaufnahme. „Operative CRM-Systeme sollen Mitarbeitern bspw. In den Bereichen Terminplanung, Besuchs- und Gesprächserfassung, Unterstützung bei einer Angebotserstellung oder Verwaltung der Kundendaten etc. unterstützen.“¹⁹.

Kollaboratives/Kommunikatives CRM

Das kollaborative CRM, welches oft als kommunikatives CRM bezeichnet wird, besitzt einen fließenden Übergang zum operativen CRM. Dessen Aufgabe besteht darin die Koordination und Unterstützung der Kommunikationskanäle (Telefon, Fax, Email, Soziale Netzwerke etc.) zwischen dem Kunden und Unternehmen zu ermöglichen. Die durchgeführten Kundenkontakte müssen aufeinander abgestimmt werden, damit keine Überschneidungen via anderer Kommunikationskanälen entstehen. Zusätzlich wird damit eine mehrfache Informationsvermittlung bzw. Übermittlung von widersprüchlichen Inhalten vermieden.²⁰

Analytisches CRM

Das analytische CRM hat zur Aufgabe Daten, das zentrale Element eines CRM-Systems, zu sammeln und auszuwerten. Die analysierten und ausgewerteten Daten dienen als Entscheidungsgrundlage für die Steuerung der Kundenbeziehungen. Diese Daten erhält das Unternehmen über unterschiedliche Quellen. Dies kann zu Schwierigkei-

18 Fekete 2004, 34

19 Fekete 2004, 35

20 Vgl. Fekete 2004, 41 f

ten führen, da das Unternehmen aus den Unmengen gewonnener Daten die gewünschten Informationen herausfiltern muss. Das analytische CRM beinhaltet sämtliche Aktivitäten und Softwarelösungen, welche die Parameter der Kundenbeziehungen analysiert. Darunter fallen die Kundenzufriedenheit, die Kundentreue, die Unterteilung des Kundenbestands etc. Die gewonnenen Resultate werden dem operativen und kollaborativen CRM überreicht, damit Prognosen erstellt und Entscheidungen unterstützt werden können.²¹

2.1.2 CRM-Voraussetzungen

Laut einer von Neumann durchgeführten Analyse zur Identifikation der zentralen CRM-Voraussetzungen, konnten sechs identifiziert werden. Diese lauten für ein erfolgreiches Customer Relationship Management eine kundenorientierte Strategie, eine umfassende Kundendatenbasis, eine Organisationsgestaltung, ein unterstützendes Management, Mitarbeiter die Veränderungen offen sind und die notwendige Technologie.²² Diese Voraussetzungen müssen von einem Unternehmen erfüllt sein, damit eine Implementierung eines CRM-Systems erfolgreiche Resultate mit sich bringen kann.

Kundenorientierte Strategie

In einem Unternehmen muss vor Beginn einer CRM-Einführung die Ausarbeitung, Definition und Implementierung einer übergeordneten, unternehmensweiten und kundenorientierten Strategie vorhanden sein²³. Das Ziel dieser kundenorientierten Strategie ist den Kunden in den Mittelpunkt aller unternehmerischer Aktivitäten zu stellen²⁴. Somit kann unter der Berücksichtigung einer kundenorientierten Strategie die CRM-Implementierung beginnen.

Kundendatenbasis

Für ein erfolgreiches Customer Relationship Management ist es notwendig einen umfangreichen Datenbestand der Kunden zu besitzen²⁵. Damit dies einem Unternehmen möglich wird muss ein ständiges sammeln, strukturieren und analysieren der Kundendaten bestehen. Somit wird es dem Unternehmen möglich sein CRM relevante Daten, wie z.B. Wert einer Kundenbeziehung oder Verbesserung der Kundenprofitabilität, in Erfahrung zu bringen und notwendige CRM-Aktivitäten zu planen und durchzusetzen.

²¹ Vgl. Schumacher/Meyer 2004, 21

²² Vgl. Neumann 2014, 129 ff

²³ Vgl. Homburg/Sieben 2000, 494

²⁴ Vgl. Homburg/Sieben 2000, 475

²⁵ Riedel/Wiesner 2009, 4

Zusätzlich müssen neben den quantitativen die qualitativen Kundendaten berücksichtigt werden, damit eine optimale Kundendatenbasis entstehen kann²⁶.

Organisationsgestaltung

Die organisatorische Anpassung ist eine weitere zentrale Voraussetzung einer erfolgreichen CRM-Umsetzung. Diese muss im kompletten Unternehmen durchgeführt werden. Die strategische Ausrichtung, den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Aktivitäten zu stellen, soll in der Organisationsgestaltung konsequent unterstützt werden²⁷. In einer von Puschmann und Alt durchgeführten Benchmarking-Studie konnte erkannt werden, dass vor einer CRM-Einführung in den meisten Unternehmen große Veränderungen notwendig sind, damit eine optimale Organisation im Hotel bestehen kann²⁸.

Management

Die Unterstützung der Führungsebene und dessen Kontinuität ist ein weiterer wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Customer Relationship Managements²⁹. Neben der Unterstützung muss ein Engagement für das CRM-Projekt der Manager im Unternehmen bestehen³⁰. Die Führungsebene hat zur Aufgabe die Schaffung der Voraussetzungen für ein erfolgreiches CRM-Projekt.

Mitarbeiter

Die Mitarbeiter und nicht die Technologie, wie in vielen Texten als Lösung aller Probleme beschrieben wird, sind die der CRM-Kampagne den Erfolg und die Erreichung der Ziele bringen können³¹. Der Faktor Mensch ist für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement eindeutig wichtiger, als der Faktor Technologie³². Mitarbeiter müssen somit in die CRM-Geschehnisse mit eingebunden werden, damit ein CRM-Erfolg möglich ist.

Technologie

Eine weitere zentrale Voraussetzung ist das Vorhandensein einer Technologie. Diese ist für ein erfolgreiches CRM-Projekt von Bedeutsamkeit, darf aber keinesfalls mit zu hoher Relevanz betrachtet werden³³. Ein dabei oft erkanntes Problem ist die extrem

26 Vgl. Homburg/Sieben 2000, 476 f

27 Vgl. Greve 2006, 96 f

28 Vgl. Puschmann/Alt 2002, 33 ff

29 Vgl. Alt/Puschmann 2004, 7

30 Vgl. Homburg/Sieben 2000, 498

31 Vgl. Kale 2004, 44

32 Vgl. Haegele 2001, 8

33 Vgl. Rosen 2001, 1

hohe Technologiebetonung bei CRM-Projekten der Unternehmen³⁴. Wird bei einer CRM-Kampagne die Technologieseite sehr stark betont, ist oft zu beobachten, dass die gesamte Planung, Umsetzung und Verantwortung kurzerhand an die IT-Abteilung abgegeben wird³⁵. Ein Vorhandensein einer Technologie ist für ein CRM-Projekt notwendig, doch muss diese mit Sorgfalt genutzt werden.

2.1.3 CRM als Wettbewerbsvorteil

Ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement dient, gegenüber der Konkurrenz, als ein Wettbewerbsvorteil. Das CRM ermöglicht einem Unternehmen sich bei einer starken Konkurrenz mithilfe der besonderen Kundenbindungsmöglichkeiten bzw. der Kundendifferenzierung hervorzuheben. Mit entsprechenden CRM-Kampagnen ist es dem Unternehmen möglich den Kunden individuell und auf einer persönlichen Ebene anzusprechen. Somit kann ein bestehender Kunden näher an das Unternehmen gebunden werden und eine Neukundenakquisition, anhand der Kundendifferenzierung, ist somit einfacher und kostengünstiger gestaltet. CRM ermöglicht dem Unternehmen einen potentiellen Kunden zu identifizieren und diesen an das Unternehmen auf einer Emotionalen Ebene zu binden³⁶.

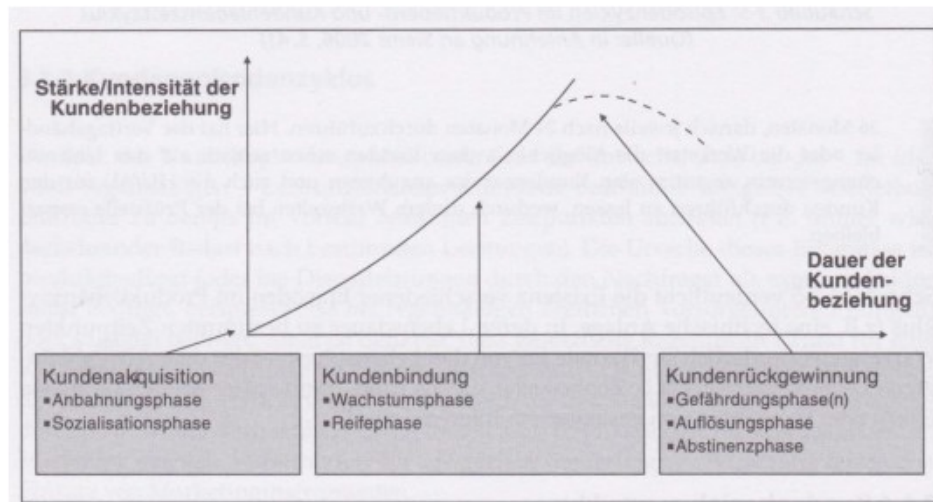
2.1.3.1 Kundenbindung

Die Abbildung 15 zeigt nach Bruhn den Kundenbeziehungszyklus. In dieser Abbildung sind die drei Phasen (Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung) einer Kundenbeziehung dargestellt.

³⁴ Vgl. Stauss/Seidel 2002, 11

³⁵ Vgl. Kale 2004, 44

³⁶ Vgl. KECoS/KEGOM (Hrsg.) 2007, 4

Abbildung 3: Phasen des Kundenbeziehungszyklus³⁷

Kundenakquisition

Schneider erklärt Kundenakquisition wie folgt: „(...) den Kunden in der Richtigkeit seiner Entscheidung zu stärken, kognitive Dissonanzen abzubauen bzw. zu beseitigen, Zufriedenheit zu schaffen und den Vertrauensaufbau zu unterstützen.“³⁸. Dies beweist, dass mit Hilfe von Marketingmaßnahmen das Interesse der Kunden für das Produkt bzw. der Dienstleistung des Unternehmens geweckt wird. Darüber hinaus versucht die Marketingmaßnahme die Aufmerksamkeit des Kunden auf die angebotene Leistung zu ziehen, damit eine Steigerung des Images erreicht werden kann. Zusätzlich wird eine Kundenbindung an das Unternehmen angestrebt.

Kundenbindung

Unter Kundenbindung versteht man laut Neumann „(...) die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung, (...), die durch eine nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Unternehmen und Kunden gekennzeichnet ist.“³⁹.

Mit unterschiedlichen Marketingmaßnahmen versucht das Unternehmen den Kunden zu binden, wobei eine positive Unternehmenseinstellung des Kunden für eine erfolgreiche Bindung vorhanden sein muss. Diese kann anhand von Wiederholungskäufen, Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsichten vom Unternehmen aus erkannt werden.⁴⁰

³⁷ Bruhn 2009, 59 f

³⁸ Schneider 2014, 94

³⁹ Neumann 2014, 69

⁴⁰ Vgl. Neumann 2014, 69 f

Kundenrückgewinnung

Die Kundenrückgewinnung behandelt Kunden des Unternehmens, die bereits abgewandert bzw. abwanderungsgefährdet sind. Damit einer Abwanderung vorgebeugt werden kann, muss ein Unternehmen ein funktionierendes Frühwarnsystem entwickeln. Kundenbeschwerden und sinkende Umsätze sind hierfür ein Indikator.⁴¹

Mit Hilfe einer Qualitäts- und Imageverbesserung wird versucht das Interesse der abgewanderten bzw. potentiell abwandernden Kunden zu wecken. Damit lassen sich die Ziele der Kundenrückgewinnung (Senkung der Kundenfluktuation profitabler Kunden, Beseitigung der vorhandenen Mängel im Unternehmen und Vermeidung der negativen Mund zu Mund Propaganda) erkennen⁴².

Eine Kundenrückgewinnungsstrategie sollte nur bei profitablen bzw. potentiellen Kunden eingesetzt werden. Den nicht profitablen Kunden sollte die Abwanderung vom Unternehmen aus erleichtert werden, damit die Effizienz des Unternehmens steigen kann.

2.1.3.2 Kundendifferenzierung

Damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann muss es seine Kunden kennen. Mit dem kennenlernen seiner Kunden ist es dem Unternehmen möglich die unterschiedlichen Wünsche und Vorstellungen seiner Klienten zu erkennen.⁴³

Laut MacMillan und Seldan gibt es fünf Schritte seine Kunden besser kennenzulernen und daraus zu profitieren.

- Identifikation der **profitablen Kunden** (ca. 20%)
- **Bindung** dieses **Kunden** an das Unternehmen festigen bzw. ausbauen
- Richte **Produkt und Service** genau auf diese Kundengruppe aus
- **Attraktive Maßnahmen** für diese Kundengruppe umsetzen
- **Ressourcenkonzentration** auf profitable Kunden lenken⁴⁴

Mit einer Differenzierung der Kunden ist es dem Unternehmen möglich potentielle Klienten aus der Masse herauszufiltern und direkt anzusprechen. Mit den fünf genannten Schritten ist es auch möglich die gewinnarmen Kunden des Unternehmens zu erken-

41 Vgl. Bruhn 2011, 112

42 Vgl. Bruhn 2009, 137

43 Vgl. KECoS/KEGOM 2007, 7

44 Vgl. MacMillan/Seldan, www.business-wissen.de, Zugriff v. 04.03.2016

nen und somit entsprechende Marketingkampagnen für diese Kundengruppe zu starten.

2.2 Grupo El Fuerte & Hotel Fuerte Miramar

In diesem Kapitel werden das Unternehmen Grupo El Fuerte und eines seiner Hotels, das Fuerte Miramar, beschrieben und näher erläutert. Dabei wird auf die Geschichte des Unternehmens und dessen Entwicklung eingegangen. Das Hotel Fuerte Miramar wird näher betrachtet und beschrieben. Dabei werden Zimmerkategorien, Gästetypen und die Besonderheiten des Hotels dargestellt, mit denen es sich von der Konkurrenz abhebt. Diese Veranschaulichung des Unternehmens und des Hotels dient einem besseren Verständnis über das Hotel Fuerte Miramar.

2.2.1 Unternehmen Grupo El Fuerte



Abbildung 4: Hotel El Fuerte im Jahr 1957⁴⁵

Die Hotelkette Grupo El Fuerte ist ein Familienunternehmen in Andalusien, Spanien. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1945. José Luque Manzano, der Gründer des Unternehmens Grupo El Fuerte, begann etwa 10 Jahre später den Einstieg in das Tourismusgeschäft mit dem Bau eines kleinen Hotels direkt am Strand in Marbella.

Am 4. Juli 1957 eröffnete José Luque Manzano das Hotel „El Fuerte“, welches mit 33 Zimmern und dem ersten Aufzug der Costa del Sol ausgestattet war. 1984 verstarb der Gründer des Hotels und übergab somit das Unternehmen seinen Söhnen. Das Hotel wurde weiter ausgebaut und in den darauf folgenden Jahren modernisiert.

45 Grupo El Fuerte, www.fuertehoteles.com, Zugriff v. 08.11.2015

Am 12. Februar 1999 eröffnete die Hotelkette Grupo El Fuerte das zweite Hotel in Conil, Spanien. Nach nur 5 Jahren wurde ein zweites Hotel in Conil errichtet. Innerhalb weniger Jahre beschloss die Führungsebene des Unternehmens „Grupo El Fuerte“ beide Hotels in Conil als ein Hotel auf den Markt zu bringen. Das Hotel in Conil trägt den Namen „Hotel Fuerte Conil-Costa Luz“ und wird als ein Hotel geführt.



Abbildung 5: Hotel Fuerte Conil-Costa Luz⁴⁶

Im Jahr 2001 eröffnete die Hotelkette ein weiteres Hotel in Marbella mit dem Namen Fuerte Miramar. Dieses war dem bereits bestehendem Hotel El Fuerte sehr ähnlich und diente somit aufgrund des Bettenmangels in Marbella, als ein weiteres Gebäude für die Unterbringung der Gäste der Hotelkette Grupo El Fuerte in Marbella.

Im Februar 2002 wurde das Hotel Fuerte Grazalema in Sierra de Grazalema im eröffnet.

Im Jahr 2005 öffnete das Hotel Fuerte El Rompido seine Türen in der Nähe von Huelva. Da in der Umgebung Huelvas die besten Golfplätze Andalusiens liegen, spezialisierte sich dieses Hotel auf den Golf-Tourismus. Neben der Eröffnung des fünften Hotels gründete das Unternehmen Grupo El Fuerte eine Stiftung mit dem Namen „Fundación Fuerte“. Mit dieser Stiftung unterstützt das Unternehmen hilfsbedürftige Menschen oder Menschen in schweren Lebenssituationen.

Nachdem das Familienunternehmen mehrere Hotels eröffnet hatte, suchte es neue Herausforderungen. Das Unternehmen expandierte in den Bau von Ferienwohnungen. Im Jahr 2008 wurde die Wohnanlage „Apartamentos Fuerte Calaceite“ in der Nähe von Torrox Costa fertiggestellt. Diese Gegend ist berühmt für das einzigartige und beste Klima in Europa.

Im Jahr 2010 öffnete die Wohnanlage Fuerte Estepona und war somit bis zum jetzigen Zeitpunkt das letzte große Projekt der Hotelkette Grupo El Fuerte.

46 Grupo El Fuerte, www.fuertehoteles.com, Zugriff v. 08.11.2015

Das Unternehmen Grupo El Fuerte besteht heute aus fünf Hotels, einem Resort und zwei Wohnungsgebäuden. Darunter fällt zusätzlich noch die Stiftung „Fundación Fuerte“, welche 2005 gegründet wurde. Hauptsächlich agiert Grupo El Fuerte in Andalusien und Umgebung. Zurzeit betreibt das Unternehmen weitere Projekte außerhalb Andalusiens in Spanien und ein weiteres in Jamaika. Dieses Unternehmen ist immer auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten, Chancen und neuen Projekten, die dem Unternehmen beim Wachstum helfen.

2.2.2 Hotel Fuerte Miramar

Im Jahr 2001 öffnete das Hotel „Fuerte Miramar“ seine Türen für den Tourismus in Marbella. Es liegt direkt am Meer und wird nur von der Strandpromenade vom Wasser getrennt. Das 4-Sterne Haus besteht aus 236 Zimmern, drei Restaurants, zwei Bars und einem Pool. Ein privater Strandbereich ist ein weiterer Bestandteil des Hotels Fuerte Miramar.

Das Hotel Fuerte Miramar ist nicht mehr dasselbe wie zu der Zeit der Eröffnung. Das Unternehmen Grupo El Fuerte investierte im Jahr 2014 über 6 Millionen Euro in das Hotel für eine Komplettrenovierung. Da das Hotel Fuerte Miramar dem Hotel El Fuerte zu sehr ähnelte (z.B. Gästetypen, Image, Lage, Besonderheiten), beschloss die Direktion der Hotelkette eine drastische Änderung des Konzepts des Hotels Fuerte Miramar.



Abbildung 6: Hotel Fuerte Miramar nach der Renovierung⁴⁷

Das Hotel Fuerte Miramar renovierte die Zimmer, modernisierte das Interieur und Exterieur des Hotels und änderte das Konzept des Hotels von Grund auf. Seit dem 28. März 2015 ist das Hotel Fuerte Miramar ein 4-Sterne Superior Hotel und nur für Erwachsene. Ab März 2016 wird das Hotel unter dem Namen „Ámare Marbella - Beach Hotel“ bekannt sein. Auch die Namen der Restaurants und Bars wurden an das „neue“ Hotel angepasst. Zusätzlich wurden Arbeitsstandards und Uniformen der Mitarbeiter dem neuen Konzept angeglichen. Zudem wurden die Namen der Zimmertypen geändert und dem neuen Motto angepasst.

Somit wurde innerhalb eines Jahres ein einfaches Hotel zu einem einzigartigen Hotel Umgebaut und Umstrukturiert. Die Resonanz der Stammgäste und neu erworbenen Gästen seit März 2015 war einstimmig und sehr zufriedenstellend.

Für die Verständlichkeit dieser Arbeit wird im folgenden nur über das Hotel Fuerte Miramar gesprochen, obwohl sich das Hotel vor einigen Wochen in das Ámare Marbella – Beach Hotel umbenannt hat.

2.2.2.1 Zimmer

Im Hotel Fuerte Miramar existieren insgesamt neun unterschiedliche Zimmerkategorien. Darunter fallen das klassische Doppelzimmer, klassisches Einzelzimmer, Doppelzimmer mit seitlichem Meerblick, Doppelzimmer mit direktem Meerblick, Junior Suite, Exclusive Zimmer mit seitlichem Meerblick, Exclusive Zimmer mit direktem Meerblick, Premium Exclusive Zimmer mit seitlichem Meerblick und Premium Exclusive Zimmer mit direktem Meerblick. Mit seinen 236 Übernachtungszimmern zählt das Hotel Fuerte Miramar zu den größeren in Marbella. Die Preise der Zimmer variieren täglich. Der

⁴⁷ Eigene Darstellung, 2015

Zimmerpreis hängt von der Belegung des Hotels ab. D.h. um so höher die Belegung ist, desto höher liegt der Zimmerpreis pro Nacht.

Es besteht eine Grundausstattung für alle Zimmertypen des Hotels Fuerte Miramar. Darunter fallen die Minibar, der Safe, der Haartrockner, das Telefon, die Nespresso Maschine, das Satelliten Fernsehen und die Klimaanlage.

Das klassische Doppelzimmer, welches den Namen „I was Here“ trägt, besteht aus einem 140x190cm Bett, einem Bad mit Dusche/Badewanne und ist 19m² groß. Für diese Variante beträgt der Zimmerpreis im Durchschnitt 200€ pro Nacht.



Abbildung 7: Zimmertyp "I was Here"⁴⁸

Die nächste Zimmerkategorie ist das klassische Einzelzimmer, welches den Namen „Only for Me“ trägt. Dieses ist gleich groß und gleich ausgestattet wie das Zimmer „I was Here“. Nur der Zimmerpreis pro Nacht ist etwas geringer als das Klassische Zimmer für zwei Personen.

In der Kategorie Doppelzimmer mit seitlichem Meerblick, welches den Namen „My Way“ bekommen hat, findet man ein Zimmer mit 25m² vor. Dieses beinhaltet ein 180x190cm Bett oder zwei 100x195cm Betten, einen Balkon mit einer wunderschönen Aussicht und ein eigenes Badezimmer mit Dusche/Badewanne. Diese Zimmerkategorie ist ab dem 1. Stockwerk bis in das 9. Stockwerk zu finden. Einige dieser Zimmer können auf Anfrage auch als Dreibett Zimmer bereitgestellt werden. Der Durchschnittszimmerpreis beläuft sich auf 280€ pro Nacht.

48 Ámारे Marbella, www.amarehotels.com, Zugriff v. 10.11.2015

Abbildung 8: Zimmer "My Way"⁴⁹

Die vierte Zimmerkategorie ist das Doppelzimmer mit direktem Meerblick mit dem Namen „Sea Lovers“. Mit 26m² ist das Zimmer nur etwas größer als das mit seitlichem Meerblick. Es beinhaltet ein 180x190cm Bett oder zwei 100x195cm Betten, einen Balkon mit einer Aussicht direkt auf das Meer und ein eigenes Badezimmer mit Dusche/Badewanne. Diese Zimmerkategorie ist ab dem 1. Stockwerk bis in das 9. Stockwerk zu finden. Insgesamt gibt es von diesem Zimmertyp 24 im Hotel Fuerte Miramar. Es ist neben dem „My Way“ Zimmer die begehrteste Zimmerkategorie. Im Durchschnitt beläuft sich der Zimmerpreis pro Nacht auf 310€.

Abbildung 9: Zimmerkategorie "Sea Lovers"⁵⁰

Die nächste Zimmerkategorie ist das Exclusive Zimmer mit seitlichem Meerblick. Diese Zimmer unterscheidet sich von den Zimmern „My Way“ und „Sea Lovers“ im Preis, dem Zutritt zur Exclusive Lounge und in Ausstattungsdetails. Der Gast kann bei diesem Zimmertyp zwischen einem seitlichen Meerblick und einem direkten Meerblick entscheiden. Für den direkten Meerblick ist ein Aufpreis zu bezahlen. Die Ausstattung der Exclusive Zimmer etwas anders. Diese beinhalten zu den Standard Ausstattungen zusätzlich noch Bademäntel, spezielle Öle und Sandalen. Dieser Zimmertyp mit seitlichem und direktem Meerblick befindet sich nur im siebten Stockwerk. Insgesamt gibt

49 Ámारे Marbella, www.amarehotels.com, Zugriff v. 10.11.2015

50 Ámारे Marbella, www.amarehotels.com, Zugriff v. 10.11.2015

es acht Zimmer dieser Kategorie im Hotel Fuerte Miramar. Der Durchschnittspreis für eine Übernachtung in diesem Zimmer beträgt 400€ pro Nacht.



Abbildung 10: Exclusive Zimmer mit direktem Meerblick⁵¹

Die Junior Suite, welche den Namen „Dolce Vita“ trägt, ist 46m² groß, mit einem 180x190cm Bett oder zwei 100x195cm Betten und einem großen Balkon. Diese Suite verfügt zudem über ein weiteres Zimmer, welches als Wohnzimmer dient. Die Kategorie „Bella Vita“ befindet sich auf jedem Stockwerk nur ein mal, d.h. es gibt nur 9 Zimmer dieser Kategorie. Eine weitere Besonderheit dieses Zimmers ist es können bis zu vier Personen auf einmal im Zimmer übernachten. Der Durchschnittspreis beträgt 360€ pro Nacht.

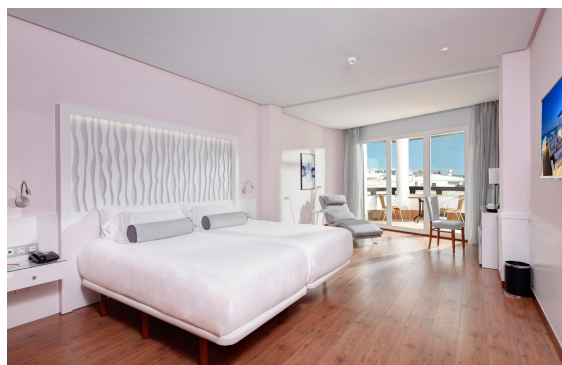


Abbildung 11: Zimmerkategorie „Dolce Vita“⁵²

Die letzten zwei Zimmerkategorien sind die Premium Exclusive Zimmer mit seitlichem oder direktem Meerblick, welche den Namen „Oh Lá Lá“ tragen. Dieses sind die teuersten und modernsten Räumlichkeiten im Hotel Fuerte Miramar. Der Preis für eine Nacht liegt im Durchschnitt bei 500€. Im Zimmertyp „Oh Lá Lá“ findet der Gast ein einzigartiges Design vor, welches schlicht, modern und innovativ ist. Mit einer Größe von mindestens 36m² beinhaltet das Zimmer einen großen Balkon, einer komplett verglas-

⁵¹ Booking.com, www.booking.com, Zugriff v. 10.11.2015

⁵² Amare Marbella, www.amarehotels.com, Zugriff v. 10.11.2015

ten Dusche, einer separaten Toilette für die Privatsphäre und einem einzigartigen offenen Design. Der Zutritt zur Exclusive Lounge ist auch bei dieser Zimmerkategorie inklusive und dient den Exclusive Gästen des Hotels als privaten Rückzugsort.



Abbildung 12: „Oh Lá Lá“⁵³

Alle neun Zimmerkategorien sind modern und einzigartig für die Gegend Costa del Sol. Kein Hotel in Marbella und Umgebung kann etwas vergleichbares im Design und Modernität bieten. Dies ist einer der vielen Gründe für den großen Erfolg des Hotels Fuerte Miramar.

2.2.2.2 Gäste

Das Fuerte Miramar ist ein Hotel nur für Erwachsene. An der Costa del Sol befinden sich insgesamt fünf „Only Adults“ Hotels. Diese Hotelkategorie ist nicht überall zu finden. Das Hotel Fuerte Miramar ist einer der wenigen Hotels, die sich auf den Erwachsenen Tourismus spezialisiert haben. In einem „Only Adults“ Hotel befinden sich unterschiedliche Gästetypen.

Einer dieser Gästetypen sind ältere Paare. Diese bevorzugen einen ruhigen und kinderlosen Aufenthalt. Ein weiteres Kriterium ist die benötigte Aufmerksamkeit. Ältere Menschen erwarten mehr Aufmerksamkeit als jüngere Gäste. Zu der zusätzlich benötigten Aufmerksamkeit spielt die Zeit eine wichtige Rolle. Dieser Gast ist zeitaufwendiger als der Durchschnitt. Das Hotel Personal muss dem älteren Gast gegenüber mehr Zeit aufwenden, da Erklärungen oder Wegbeschreibungen länger dauern. Dank des kinderlosen Hotels ist dies einfach umzusetzen.

Ein weiterer Gästetyp, welcher oft in „Only Adults“ Hotels zu finden ist, sind junge Pärchen. Dieses Paar möchte einen entspannten Urlaub am Pool, am Strand und im Restaurant des Hotels verbringen. Sie möchten nicht aufpassen müssen wie sie sich kleiden, worüber sie reden dürfen und mit welchem Wortschatz. Da die Anwesenheit von Kindern im Hotel nicht gestattet ist, können Erwachsene unter sich bleiben und

53 Ámारे Marbella, www.amarehotels.com, Zugriff v. 10.11.2015

sich dem entsprechend verhalten. Die Mitarbeiter des Hotels Fuerte Miramar sind dank des kinderlosen Hotels auf den Erwachsenen Tourismus spezialisiert und können seinen Gästen einen einzigartigen Aufenthalt ermöglichen.

Gruppen die einen Junggesellenabschied feiern möchten, übernachten sehr oft in Hotels, in denen nur Erwachsene gestattet sind. Hier können sie sich austoben, entsprechend verkleiden und ausgiebig feiern ohne von Kinderlärm oder verärgerten Eltern gestört zu werden. Dieser Gasttyp ist nicht zeitaufwendig und benötigt wenig Aufmerksamkeit. Der Barbereich spielt eine wichtige Rolle für diesen Gast. Dieser Bereich muss groß und solange wie möglich geöffnet sein.

Im Hotel Fuerte Miramar gibt es einen weiteren wichtigen Gasttyp, welcher für Marbella bekannt ist. Der Golf-Tourismus ist sehr beliebt in Marbella und Umgebung, da es 47 Golfplätze in einem Umkreis von 45 km gibt. Eines der wichtigsten Bestandteile des Urlaubs dieses Gastes ist das Golfen. Der Gast benötigt genügend Stauraum für seine Golfschläger und Utensilien. Die Ausrüstung muss an einem leicht zugänglichen und sicheren Platz verstaut sein, damit der Gast in Ruhe seine Ausrüstung dem Hotelpersonal überlassen kann. Falls der Gast zum ersten Mal in der Region Marbella ist, muss genügend Informationsmaterial für den Kunden zur Verfügung gestellt werden. Dieser Gasttyp reist meistens in Gruppen und ist daher besonders wichtig für das Hotel. Mehrere Personen die unter einer Reservierung kommen sind einfacher einzuplanen, als getrennt buchende Reisende.

Grundsätzlich findet man in einem „Only Adults“ Hotel Personen, Paare oder Gruppen aller Art. Eine Gemeinsamkeit besteht bei allen diesen Gästen. Sie möchten einen ruhigen, entspannten und vor allem kinderlosen Urlaub verbringen.

„Mögen die Gäste noch so unterschiedlich sein, alle möchten ein sauberes und schönes Hotel vorfinden.“⁵⁴

2.2.2.3 Besonderheiten

Die Individualität ist enorm wichtig. Es spielt keine Rolle in welchem Tourismussektor man sich befindet. Das Hotel Fuerte Miramar weist mehrere Besonderheiten gegenüber der Konkurrenz auf. Darunter fallen das Belvue, das Ámारे Beach – privater Strandbereich –, die Exclusive Lounge und das „Only Adults“ Konzept.

54 San Cristobal S. 2015, Interview

Das Belvue ist die Dachterrasse des Hotels. Sie wurde nach der Renovierung am 28. März 2015 eröffnet und steht den Hotelgästen so wie den nicht Hotelgästen von 18:00 Uhr bis 23:00 Uhr jeden Tag der Woche zur Verfügung. Das Belvue beinhaltet eine moderne Bar, ausreichend Sitzmöglichkeiten und eine unbezahlbare Aussicht. Eine weitere Besonderheit des Belvues ist der Gitarrist, welcher einmal die Woche kommt. Er spielt Musikstücke, die zur Atmosphäre passen. Kein anderes Hotel an der Costa del Sol besitzt eine vergleichbare Dachterrasse.



Abbildung 13: Belvue⁵⁵

Der private Strandbereich, welcher den Namen „Ámare Beach“ trägt, ist für ein Hotel in Marbella eine Besonderheit. Dieser Strandbereich besitzt eine Bar, ein Restaurant und ca. 100 große Liegen für die Übernachtungsgäste und den vorbeilaufenden Passanten. Die Sonnenbetten stehen den Hotelgästen kostenlos zur Verfügung. Gäste die nicht im Hotel übernachten müssen 25€ pro Liege bezahlen. Das Restaurant ist jeden Tag ab 12:00 Uhr geöffnet und schließt um 20:00 Uhr. Die Bar, welche einen Teil des Restaurants darstellt, ist ab 11:00 Uhr bis 20:00 Uhr geöffnet. Während der Hochsaison sind das Restaurant und die Bar bis Mitternacht geöffnet. Mit seinen drei Restaurants muss jedes auf seine Weise einzigartig sein. Jedes einzelne Restaurant des Fuerte Miramar Hotels hat sein eigenes Menü. Die Küche des Ámare Beach Restaurants stellt eine internationale Karte bereit.

⁵⁵ Grupo El Fuerte, www.blog.fuertehoteles.com, Zugriff v. 10.11.2015

Abbildung 14: Ámारे Beach⁵⁶

Eine weitere Besonderheit des Hotels Fuerte Miramar ist die Exclusive Lounge. Jeder Gast, der ein Exclusive oder Premium Exclusive Zimmer gebucht hat, bekommt Zugang zur Exclusive Lounge. Diese Lounge bietet den Exclusive Gästen kostenlos alkoholische und nicht alkoholische Getränke. Zusätzlich findet der Gast den ganzen Tag kleine Gerichte vor. Darunter fallen Obst, Sushi, Wurst, Schinken, Tortilla, Brot, Sandwiches, Kuchen, Torten und weiter Süßspeisen. Die Exclusive Lounge besteht aus einem Innen- und Außenbereich, welcher nur für Exclusive Gäste von 11:00Uhr bis 23:00 Uhr zur Verfügung steht. Die Exclusive Lounge ist zusätzlich mit einem großen Fernseher, einem Computer, einem Drucker und genügend Sitzgelegenheiten im Innen- und Außenbereich ausgestattet.

Abbildung 15: Exclusive Lounge⁵⁷

Die größte Innovation des Fuerte Miramar Hotels ist das nur Erwachsenen Konzept. In Marbella befinden sich insgesamt zwei „Only Adults“ Hotel. Das H10 Andalucía Plaza und das Hotel Fuerte Miramar. Mit diesem Konzept eröffnen sich dem Hotel komplett neue Zielgruppen und grenzen sich somit gegenüber der Konkurrenz ab. Das Jahr 2015 war eine sehr erfolgreiche Saison für das Hotel Fuerte Miramar. Im ersten Quartal übertraf das Hotel mit 30% die Prognose. Das Produkt „Only Adults“ kam bei den Gäs-

⁵⁶ Ámारे Marbella, www.amarehotels.com, Zugriff v. 10.11.2015

⁵⁷ Ámारे Marbella, www.amarehotels.com, Zugriff v. 10.11.2015

ten sehr gut an. Das Hotel war durchgehend mit einer Durchschnittsbelegung von 89% belegt⁵⁸.

Das Hotel Fuerte Miramar weist mehrere Besonderheiten auf. Es ist modern, innovativ, neu, jung und einzigartig. Es gibt kein weiteres 4-Sterne Hotel an der Costa del Sol, welches sich mit dem Fuerte Miramar vergleichen kann.

58 San Cristobal 2015, Interview

3 Empirischer Teil der Arbeit

In diesem Abschnitt werden mit Hilfe der Befragungen der Manager, Mitarbeiter und Hotelgästen ein Überblick der momentanen Situation im Hotel Fuerte Miramar geschaffen. Dabei wird der Ist-Zustand, die momentane Situation des CRM's und die mögliche Entwicklung im Hotel erfragt. Auch positiven und negativen Kritiken der Gäste und Mitarbeiter sind ein Teil dieser Forschung. Damit eine korrekte Informationsgewinnung möglich war wurden mehrere Fragebögen erstellt, Beobachtungen und Gespräche geführt. Einer der Fragebögen war für die Gäste des Hotels, ein weiterer für die Mitarbeiter und Manager der Abteilungen und ein anderer für die Direktion des Hotels.

3.1 Methodische Vorgehensweise

Der folgenden Analyse vom Zustand des CRM's und des bestehenden Potentials im Hotel Fuerte Miramar liegt eine empirische Forschungsmethode zu Grunde. In der ersten Phase der Befragungen werden Manager und Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen des Fuerte Miramar's interviewt. Mit den gewonnenen Informationen kann der Autor dieser Arbeit den momentanen Zustand des CRM's im Hotel und dessen weitere Entwicklungen herausfinden. In der zweiten Phase wird die Direktion zum Customer Relationship Management und dessen Potential befragt. In der dritten Phase werden stichprobenartige Befragungen der Gäste unterschiedlichen Alters, Geschlechts und Herkunftsland vor und nach ihrem Aufenthalt im Hotel durchgeführt. Diese dienen als Beweis für die Aussagen des Personals und der Direktion des Hotels Fuerte Miramar. Für die Ermittlung des bestehenden CRM-Potentials im Hotel Fuerte Miramar wurden die erhaltenen Ergebnisse und Feststellungen der aktuellen CRM Situation als Basis für eine Analyse des Potentials verwendet. Neben den ermittelten Daten greift der Autor auf Fachliteratur, Zeitschriften Artikel und Studien zurück, damit eine komplette Basis für ermittelte Ergebnisse geschaffen werden kann.

3.2 CRM-Zustand im Hotel Fuerte Miramar

Für die Erhebung des CRM-Zustandes im Hotel Fuerte Miramar wurden Manager und Mitarbeiter interviewt. Die Informationsgewinnung wurde durch Beobachtungen und Interviews des Personals des Unternehmens Fuerte Hoteles und des Hotels Fuerte Mira-

mar ermöglicht. Die gewonnenen Informationen werden in drei CRM-Komponenten aufgeteilt. Zu Beginn wird der momentane Zustand des Operativen CRM's im Hotel Fuerte Miramar analysiert. Im zweiten Abschnitt werden die gewonnenen Informationen ausgewertet (Analytisches CRM). Im dritten Bereich erläutert und analysiert der Autor dieser Arbeit das in 2015 im Hotel Fuerte Miramar vorhandene Kollaboratives/Kommunikatives CRM.

Operatives CRM

Das Sammeln von Kundendaten in der Hotelindustrie ist einfacher gestaltet als in anderen Industriesektoren, da Gäste beim Check-in ihren Reisepass bzw. Personalausweis aushändigen müssen. Im Hotel Fuerte Miramar wird während dem Check-in zusätzlich nach einer Emailadresse und einer Handynummer gefragt, damit eine schnelle und einfache Kontaktaufnahme während dem Aufenthalt des Gastes möglich ist. Zusätzlich werden diese Informationen für die Kundenpflege nach der Abreise verwendet. Ein üblicher Check-in Prozess im Hotel Fuerte Miramar dauert ca. drei bis sechs Minuten. In diesem kurzen Zeitraum erhält das Rezeptionspersonal Zugang zu wichtigen Daten, wie z.B. dem kompletten Namen, dem Geburtsdatum, dem Herkunftsland, der Adresse und der offiziellen Identifikationsnummer. Jeder Gast muss zusätzlich ein Formular unterschreiben, dass dieser mit den Hausregeln einverstanden ist. Bevor der Gast dieses Formular unterschreibt, kann dieser im selben Formular seine Emailadresse und Handynummer angeben. Neben diesen Informationen kann der Receptionist während dem Check-in Prozess erkennen ob der Gast alleine, mit Freunden, mit der Familie, mit seinem Partner oder geschäftlich unterwegs ist. Diese Informationen müssen im System gespeichert werden, damit ein späterer Umgang mit dem Gast einfacher und persönlicher gestaltet werden kann. Wichtige Informationen wie die zuletzt genannte werden nicht immer im System notiert und abgespeichert, wie der Autor dieser Arbeit beobachten konnte. Die durchgeführten Interviews mit dem Personal der Rezeption bestätigten diese Beobachtung. Mit der Frage „Existiert Potential für die Weiterentwicklung des CRM's im Hotel Fuerte Miramar?“⁵⁹ konnten bestehende Probleme des Customer Relationship Managements herausgefiltert werden. Antworten wie zum Beispiel „(...) Mitarbeiter erhalten sehr viele Kundeninformationen an der Rezeption, welche nicht immer ins System eingetragen werden.“⁶⁰ von Nazario oder „(...) Gästedatensystem ist unübersichtlich und wird daher nicht immer verwendet.“⁶¹ von Marina bestätigen die beobachtete Situation an der Rezeption im Hotel Fuerte Miramar.

59 Maudanz 2015, Fragebogen Rezeption

60 Tomillero 2015, Interview

61 Buys 2015, Interview

Das genannte Beispiel zeigt zwei Problempunkte der Kundendatensammlung auf. Der erste ist die Bequemlichkeit der Mitarbeiter und der zweite ist das unübersichtliche Gästedatensystem. Sylvia, die Rezeptions Managerin, bestätigte diese Problempunkte im November 2015 geführten Interview. Sie sagte: „Wir erhalten sehr viele Informationen der Kunden an der Rezeption, welche nicht immer einfach und schnell im vorhandenen System gespeichert werden können.“⁶². Mit dieser Aussage weist sie auf die Mängel des Gästedatensystems hin.

Nicht nur an der Rezeption kann das Hotelpersonal Kundeninformationen erlangen. Die Hotelrestaurants und -bars sind ein weiterer idealer Bereich um Gästewünsche und -vorlieben zu erhalten. Es fängt mit besonderen Frühstücksbestellungen im Restaurant Mare Nostrum an, gefolgt von Gästewünschen in der Ámare Lounge oder im Beach Restaurant, bis hin zum Abendessen im Mare Nostrum. Zu jeder Mahlzeit gibt es Gäste mit besonderen Wünschen, Vorlieben oder Allergien. Jeder Gast gibt, bei vorhandenen Besonderheiten, wichtige Informationen über sich preis. Diese Informationen müssen im Gästedatensystem abgespeichert werden, damit das Hotelpersonal dem Gast einen individuellen Service bieten kann.

Bei den Interviews mit dem Restaurant- und Barpersonal stellte sich heraus, dass diese keinen direkten Zugriff auf das Gästedatensystem haben. Kellner und Bartender müssen erlangte Informationen notieren und am Ende ihrer Schicht dem F&B Manager übermitteln. Durchgeführte Interviews mit dem Bar- und Restaurantpersonal bestätigten das der Großteil der F&B Mitarbeiter erlangte Kundeninformationen nicht an die Manager weitergeben, da es zu viel Zeit in Anspruch nimmt erlangte Informationen zu notieren und diese dem Manager zu präsentieren. Alejandro bestätigt dies mit der Aussage „(...) es ist umständlich Informationen aufzuschreiben bei einem vollen Restaurant. Außerdem haben wir keinen direkten Zugang und müssen, wenn wir Zeit haben, gewonnene Informationen unserem Manager vermitteln.“⁶³. Diese Situation ist ein großes Problem, da viele Informationen verloren gehen können. Das Personal muss auf die Wichtigkeit dieser Informationen hingewiesen werden und es muss ihnen ein schnelles und einfaches Speichern der Daten ermöglicht werden. Oliver, Manager der F&B Abteilung, sagte im geführten Interview zu diesem Thema „Auf das Gästedatensystem in der F&B Abteilung haben nur Manager zugriff.“⁶⁴ Diese Aussage bestätigt das bestehende Problem in den Hotel Restaurants und Bars. Der Zugriff auf das Kundendatensystem muss dem F&B Personal in der Saison 2016 ermöglicht werden, da

62 San Cristobal 2015, Interview

63 Gustavo 2015, Interview

64 Cintrano 2015, Interview

sonst wichtige Informationen im Hotelalltag verloren gehen können⁶⁵. Inmaculada Amores, die Hotel Direktorin, sagte zu diesem Problem „In der Winterpause 2015/2016 werden mehrere Bereiche des Hotels verändert und verbessert. Dazu gehört auch das Problem des Verlustes der Kundeninformationen im F&B Bereich“⁶⁶. Die Hotel Direktorin bestätigt das beobachtete Problem und weist auf eine baldige Lösung hin. Trotz der bestehenden Problempunkte des Systems mit dem Hotelpersonal ist es mit dem bereits vorhandenem Gästedatensystem den Angestellten möglich einen auf hohen Standards basierenden Service zu leisten.

Dieses Werkzeug steht in Verbindung mit allen Abteilungen des Hotels Fuerte Miramar und dem Call Center der Hotelkette Fuerte Hoteles. Das Call Center ist ein weiterer wichtiger Bereich in dem viele Informationen über Kunden per Telefon oder Email zusammentreffen. Die erworbenen Kundeninformationen werden im Gästedatensystem gesammelt und abgespeichert. Wichtige Informationen der Kunden werden vor allem bei Reservierungen erlangt. Besondere Vorlieben oder Wünsche werden in der Reservierung vermerkt, damit diese beim Check-in erfüllt werden. Darunter fallen Bettenwünsche, Zimmerlage oder speziell benötigte Dienstleistungen. Da das Call Center nicht nur für Reservierungen tätig ist, sondern auch als Schnittstelle zwischen Kunden und dem Hotel agiert, kümmert es sich darum Bitten oder Nachfragen direkt an das entsprechende Hotel weiterzuleiten. Dank des Call Centers und dessen Verbindung mit dem Gästedatensystem erreichen viele wichtige Informationen der Gäste das Hotel bevor dieser eincheckt. Die gesammelten und abgespeicherten Daten sind nicht nur für ein Kennenlernen der Kunden gedacht, sondern helfen dem Personal im Hotelalltag einen exklusiven und persönlichen Service den Gästen des Fuerte Miramar Hotels zu bieten.

Das Erschließen und Pflegen von Kundenkontakten ist ein weiterer Bestandteil des Operativen CRM's. Dieser wird von zwei Bereichen betrieben. Eines der Bereiche ist das Call Center der Hotelkette Fuerte Hoteles. Dieses hat, neben den bereits genannten Tätigkeiten, zur Aufgabe Kunden zu akquirieren und bestehende Klienten über Preise, Veränderungen, Neuheiten und Angeboten per Email, Post oder Telefon zu informieren. Bei Problemen oder besonderen Nachfragen leitet das Call Center den Kunden direkt mit dem entsprechenden Hotel weiter. Kunden die bereits Gast in einer der Fuerte Hotels waren, werden nach ihrem Aufenthalt mit ein paar kurzen Fragen befragt. Darunter fallen die Fragen „Haben sie ihren Aufenthalt bei uns genossen?“, „Werden sie uns wieder besuchen?“ oder „Hat ihnen etwas besonders im Hotel Fuerte

65 Cintrano 2015, Interview

66 Amores 2015, Interview

Miramar gefallen?“. Mit diesen und anderen einfachen Fragen bekommt das Call Center ein positives oder negatives Feedback vom Kunden, welches an das entsprechende Hotel weiter geleitet wird. Diese Informationen sind für ein Unternehmen Gold wert und können in bestehende Prozesse für eine Verbesserung eingebaut werden. Die Akquirierung neuer Kunden wird mit Werbekampagnen erlangt. Diese werden von der Marketing Abteilung beschlossen, welche eng mit dem Call Center zusammen arbeitet.

Der zweite Bereich sind die Rezeptions Mitarbeiter und die Event Managerin des Hotels Fuerte Miramar. Diese kümmern sich um die Pflege der bereits bestehenden Fuerte Miramar Kunden bei speziellen Wünschen, Nachfragen oder Problemlösungen. Der Gast muss dazu nicht im Hotel sein, sondern kann sich per Telefon, Email oder Sozialen Netzwerken mit dem Hotel in Verbindung setzen. Kunden die bei Bitten oder aufgetretenen Problemen per Telefon oder Email den Kontakt mit dem Hotel aufsuchen werden von der Rezeption gehandhabt. Patricia de la Lastar, die Event Managerin des Hotels Fuerte Miramar, behandelt positive und negative Kritiken in den Sozialen Netzwerken wie z.B. Facebook, Instagram oder Twitter. Sie ist nicht nur für die geplanten Events im Hotel Fuerte Miramar zuständig, sondern hat zusätzlich die Aufgabe der Kontrolle und Koordinierung des Customer Relationship Managements im Hotel Fuerte Miramar.

Analytisches CRM

Das Analytische CRM beinhaltet die Auswertung und Aufbereitung der gewonnenen Kundendaten. Die Aufgaben des Analytischen CRM's werden vom Call Center der Hotelkette und von der Rezeption des Hotels betrieben.

Die im Call Center gewonnenen Informationen werden von dem behandelnden Call Center Agent in das System eingetragen und gespeichert. Diese Informationen, welche bei Reservierungen, Feedbacks oder informativen Telefon-/Emailgesprächen gewonnen werden, können von der Marketingabteilung bzw. des CC Mitarbeiters für eine individuelle Angebotsgestaltung verwendet werden. Für die Auswertung der gewonnenen Kundendaten sind die Mitarbeiter des Call Centers zuständig. Nachdem der CC Agent ein individuelles Angebotspaket erstellt hat, muss er dieses seinem Manager präsentieren. Dieser gibt dann das Ok oder lehnt das angefertigte Angebot ab. Mitarbeiter des Call Centers entwickeln neben persönlich zugeschnitten Angeboten die Basis für Marketingstudien.

Die Marketingabteilung hat kompletten Zugriff auf die gesammelten Kundendaten. Mit diesen Informationen ist es den Marketing-Mitarbeitern möglich Studien und Marketingkampagnen zu starten. In einem Gespräch mit der Leiterin der Marketingabteilung,

Paula Negro Quesada, erwähnte sie die enorme Wichtigkeit des bestehenden Kundendatensystems in dem Unternehmen Fuerte Hoteles und dem Potential der gesammelten Daten.⁶⁷ Mit den erhaltenen demographischen, geographischen und psychographischen Informationen der Klienten kann die Marketing Abteilung aussagekräftige Studien und auf die Kunden zugeschnittene Marketingprojekte entwickeln. Diese Aufbereiteten Kundeninformationen werden auch von den CC Agents verwendet, damit individuell gestaltete Angebote den entsprechenden Kunden direkt ansprechen und zugeschickt werden können.

Neben dem Call Center und der Marketingabteilung wertet die Rezeption Kundeninformationen aus. Die gewonnenen Kundendaten werden im Hotel für andere Zwecke verwendet, als im CC oder im Marketingsektor der Hotelkette. Erlangte Informationen der Kunden werden im Hotel an der Rezeption hauptsächlich für einen persönlichen und individuellen Service verwendet. D.h. Gästeinformationen wie zum Beispiel Herkunftsland, Sprache oder Familienstand helfen dem Rezeptions Personal bei einer individuellen Service Gestaltung sehr. Die Aufbereitung der bereits erhaltenen Kundendaten findet zu Beginn jeder Schicht statt. Offene und bestehende Reservierungen werden auf spezielle Nachfragen oder Wünsche vom Personal der Rezeption überprüft, damit diese so gut wie möglich erfüllt werden. Darunter fallen Bettenwünsche, Zimmerlage oder besondere Vorbereitungen. Das Personal der Rezeption muss so gut wie möglich auf diese Wünsche vorbereitet sein, damit sie diese beim Erscheinen des Gastes einhalten können oder zumindest einen Ersatz für diese finden. Die Vorbereitungen der Anfragen bzw. Wünsche ist zeitaufwendig und muss oftmals mit anderen Abteilungen koordiniert werden, damit eine reibungslose Umsetzung garantiert werden kann. „Ein Gast darf und sollte nichts von diesen Prozessen mitbekommen“⁶⁸ waren die Worte von Sylvia in einem im Oktober 2015 geführten Gespräch.

Kollaboratives/Kommunikatives CRM

Das Managen und Synchronisieren der Kommunikationskanäle des Customer Relationship Managements im Hotel Fuerte Miramar ist die Aufgabe der Event Managerin Patricia de la Lastra, wie sich im Interview mit ihr herausstellte⁶⁹. Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des CRM's⁷⁰. Patricia, die Event Managerin, hat zur Aufgabe das Customer Relationship Management im Hotel Fuerte Miramar zu koordinieren und kontrollieren. Soziale Netzwerke und Internetauftritte werden hauptsächlich von ihr be-

67 Vgl. Negro Quesada 2015, Interview

68 San Cristobal 2015, Interview

69 Vgl. De la Lastra 2015, Interview

70 Vgl. RECO (Hrsg.) 2011, 7

handelt und überwacht. Persönliche- bzw. Telefongespräche oder Emails werden von ihr und der Rezeption behandelt. Somit ist ein 24 stündiger Kontakt mit dem Hotel Fuerte Miramar möglich.

Nicht nur der Kontakt mit dem Kunden ist ein wichtiger Bestandteil des Kollaborativen/Kommunikativen CRM's, sondern auch der interne. Interne Kommunikation spielt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements.⁷¹ Sie ermöglicht eine Abteilungsübergreifende Durchführung der Kundenwünsche oder Problembehandlungen. Durchgeführte Interviews mit den Managern und Personal der Abteilungen F&B und Rooms ließen erkennen das nur sehr wenige den CRM-Koordinator im Hotel Fuerte Miramar kennen. Aussagen des F&B Personals wie z.B. „(...) niemand im Hotel kontrolliert das CRM (...)“ oder „Ich glaube Oliver, der stellvertretende Hotel Direktor, überwacht das CRM im Hotel.“⁷² bestätigen diese Beobachtung. Daraus kann man schließen das eine optimale Kommunikation im Hotel Fuerte Miramar nicht besteht. Weitere Befragungen mit Mitarbeitern anderer Abteilungen bestätigen diese Beobachtung. Ein Beispiel für eine mangelnde interne Kommunikation war der beobachtete Vorfall am 06. Oktober 2015. Ein Mitarbeiter der Rezeption hatte am vorherigen Abend eine Notiz für seine Kollegen im System hinterlegt in der Informationen für einen geplanten Zimmerservice für einen Hotelgast waren. Diese Informationen wurden an den F&B Manager Oliver, an die Direktion und an die Event Managerin Patricia mit allen Details per Email weitergeleitet. Das Personal der Rezeption war über diesen geplanten Service informiert. Als der Zimmerservice stattfinden sollte passierte nichts. Der Gast rief die Rezeption an und fragte nach dem geplanten Zimmerservice. Das Personal der Rezeption erklärte ihm die Situation und entschuldigte sich für die Unannehmlichkeiten. Das Personal der Rezeption setzte sich mit dem F&B Manager in Kontakt, um das Problem zu lösen. Oliver hatte die Informationen an die Küche weitergegeben, damit diese sich um die Vorbereitungen kümmern. Das Problem war das niemand zur geplanten Uhrzeit die speziell vorbereitete Mahlzeit auf das Zimmer des Gastes gebracht hat. Oliver brachte so schnell wie möglich das bestellte Essen auf das Zimmer, entschuldigte sich für die Unannehmlichkeiten und schenkte dem Pärchen eine Flasche Champagne als Entschuldigung. Der Gast akzeptierte die Entschuldigung und war mit seinem Aufenthalt sehr zufrieden. An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass ein Kommunikationsfehler aufgetreten ist. Alles war vorbereitet und organisiert, nur an der Umsetzung scheiterte es. Leider ist dies nur ein Beispiel der aufgetretenen Kommunikationsfehler im Hotel Fuerte Miramar. Diese Fehler treten dank einer man-

71 Vgl. RECO (Hrsg.) 2011, 7

72 F&B Mitarbeiter 2015, Interviews

gelnden Kommunikation auf und müssen eliminiert werden. Kommunikationsprozesse müssen strukturiert und so einfach wie möglich gehalten werden, damit Fehler wie diese nicht auftreten.

Die externe Kommunikation wird von den Managern der Rezeption, der Hoteldirektion und von der Event Managerin überwacht. Bei aufgetretenen Problemen wird Patricia de la Lastra informiert, damit sie diese lösen oder jemanden für eine Lösung beauftragen kann. Positive und negative Kritiken, Nachfragen oder Bitten erreichen das Hotel täglich über Soziale Netzwerke, Emails oder Telefongespräche und werden so schnell wie möglich behandelt.

3.3 Mögliche CRM-Entwicklung im Hotel Fuerte Miramar

„Das CRM im Hotel Fuerte Miramar hat vor allem in den Abteilungen Rooms und F&B ein großes Potential.“⁷³. Für die Ermittlung des Customer Relationship Management Potentials im Hotel Fuerte Miramar wurden Manager und Mitarbeiter der Abteilungen F&B und Rooms interviewt. Neben diesen Interviews fanden zusätzlich Gespräche mit der Direktion des Hotels statt. Die gesammelten Aussagen werden analysiert und erläutert. Mit den analysierten Aussagen der Befragten ist es dem Autor dieser Arbeit möglich die Chancen und Risiken des CRM's im Hotel Fuerte Miramar zu erkennen. Im ersten Abschnitt dieser Befragungen befindet sich die der Abteilung Rooms. Im zweiten Teil sind die analysierten Befragungen der F&B Abteilung zu finden. Im letzten Teil befinden sich die mit der Direktion geführten Gespräche und deren Analyse. Für die Ermittlung der Informationen wurden Beobachtungen und Gespräche geführt, sowie Fragebögen für die Interviews erstellt.

3.3.1 Rooms Abteilung

Die Rezeption ist einer der Hauptkontaktpunkte zwischen dem Gast und dem Hotel. In diesem Bereich des Hotels können sehr viele Kundeninformationen gewonnen werden. Für eine optimale Informationsgewinnung muss das Personal geschult und es müssen die notwendigen Instrumente vorhanden sein. Somit kann das Hotel und seine Mitar-

73 Kramer 2015, Interview

beiter auf eine sehr gute Kundendatenbasis bauen und einen persönlichen und individuellen Service garantieren.⁷⁴

Marina, ehemalige Rezeptions Managerin des Fuerte Miramar Hotels welche seit der Saison 2015 als Receptionist arbeitet, sagte in einem Interview „Das Hotel Fuerte Miramar hat sich komplett verändert. Es ist moderner, luxuriöser und auf einen persönlicheren Service orientiert.“⁷⁵. Diese Aussage bestätigt das Veränderungen einen positiven Effekt mit sich bringen können. Nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Gäste die das Hotel vor der Renovierung kannten waren nicht nur vom optischen Wechsel beeindruckt. Der Service, die Atmosphäre und die Arbeitsphilosophie änderten sich mit der Renovierung und dem Image des Hotels Fuerte Miramar.

„An der Rezeption existiert ein großes Potential für die Weiterentwicklung des CRM’s“⁷⁶ waren die Worte der Rezeptions Managerin Sylvia. Diese Aussage bestätigt das Prozesse und Systeme des Kundenbeziehungsmanagements an der Rezeption verbessert werden können. Mit der Untersuchung der momentanen CRM-Situation im Hotel Fuerte Miramar wurden mehrere Problempunkte erkannt und analysiert. Die aufgetretenen Probleme geben der Rezeption und dessen Personal die Möglichkeit das Customer Relationship Management auf eine höhere Ebene zu bringen. Somit wird das entdeckte Potential des CRM’s an der Rezeption zum maximalen ausgenutzt. Eine Behebung der Fehler ist der beste Ansatz das Kundenbeziehungsmanagement weiter zu entwickeln⁷⁷. Eines der entdeckten Problempunkte beobachtete der Autor dieser Arbeit während seiner Arbeitszeit als Receptionist im Hotel Fuerte Miramar. Das Kundendatensystem ist für das sammeln und speichern von Gästedaten unübersichtlich gestaltet und wird daher nicht immer verwendet. Somit gehen dem Hotel wichtige Informationen verloren. Dieses Problem wird von Nazario Tomillero und Marina Buys im geführten Interview bestätigt. Damit ein volles Potential aus der Datensammlung des Kundendatensystems ausgeschöpft werden kann, muss dieses vereinfacht und übersichtlicher gestaltet werden. Mit diesen Veränderungen wirkt das Hotel und dessen Rezeption einem Datenverlust entgegen. Das System ist in diesem Fall nicht das einzige vorhandene Problem. Die Mitarbeiter erkennen nicht immer die Bedeutsamkeit einiger Kundeninformationen und speichern diese aus Bequemlichkeit nicht ab. Ihnen muss mithilfe von Schulungen, Kursen oder Briefings deutlich gemacht werden, das jegliche Kundeninformationen für das Unternehmen von hoher Bedeutung sind. Adrian, Page und anlehnender Receptionist, sagte in in einem Gespräch „(...) nicht alle Informationen der Ho-

74 Vgl. Toedt 2004, 4

75 Buys 2015, Interview

76 San Cristobal 2015, Interview

77 Vgl. RECO (Hrsg.) 20011, 14

telgäste sind von Bedeutung⁷⁸. Dieser Teil des Satzes bestätigt, dass einigen Mitarbeitern die Wichtigkeit jeglicher Kundeninformationen noch nicht bewusst ist. Eine fehlende Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der Rezeption war in einigen Fällen vom Autor zu beobachten. Kommunikation ist ein enorm wichtiger Bestandteil des Customer Relationship Managements⁷⁹. Ein beobachteter Vorfall von mangelnder Kommunikation war der Vorfall vom 28. September 2015. Ein Hotelgast bat einen Rezeptionist um Hilfe, da dieser Medikamente kühl lagern musste. Der vorhandene Kühlschrank im Hotelzimmer war leider nicht groß genug, deshalb mussten die Medikamente im Kühlschrank des Restaurants verstaut werden. Am Check out des Gastes war der Mitarbeiter, der die Medikamente im Kühlschrank verstaut hatte, nicht da. Dieser Mitarbeiter hatte keine Notiz oder Vermerk im Gästedatensystem oder in der Reservierung hinterlegt, damit seine Kollegen die Medikamente schnell und einfach finden können. Nach knapp 40 Minuten fanden Kollegen der Küche die gesuchten Medikamente. Obwohl der Aufenthalt des Gastes sehr gut war, verließ der Gast das Hotel unzufrieden. Dieses Beispiel zeigt einen Kommunikationsfehler und dessen Folgen. Der mit den Medikamenten beauftragte Mitarbeiter kommunizierte nicht den genauen Standort der Medikamente und schaffte somit eine Problemsituation für seine Kollegen. Ein weiteres Beispiel für die teilweise mangelnde Kommunikation des Personals der Rezeption ist der Vorfall vom 12. September 2015. Ein Gast wollte ein Tisch für vier Personen im Restaurant Zozoi für 21:30 Uhr reserviert haben. Er bat den Rezeptionist am Vormittag darum. Da das Restaurant erst ab 18:00 Uhr öffnet konnte er die Reservierung nicht vornehmen. Um 16:00 Uhr ist Schichtwechsel an der Rezeption und alle wichtigen Informationen werden an die Kollegen der Nachmittagsschicht weitergegeben bzw. auf die im System notierten hingewiesen. In diesem Fall wurde nichts hinterlegt oder weitergegeben. Der Gast kam am Abend zur Rezeption und wollte wissen ob der Tisch für ihn reserviert wurde. Keiner der arbeitenden Rezeptions Mitarbeiter wussten über die zu tätige Reservierung bescheid. Glücklicherweise konnte noch ein Tisch für den Gast im Restaurant gefunden werden. Diese Beispiel zeigt Mängel der Kommunikation an der Rezeption auf. D.h. Mitarbeiter müssen auf solche Situationen geschult und aufmerksamer gemacht werden, da sich sonst solche Fehler weiterhin wiederholen werden. Beide Beispiele zeigen das Kommunikationsprozesse ausgebaut und weiterentwickelt werden müssen. Zusätzlich muss das Personal mit Hilfe von Kursen, Schulungen oder Briefings daran erinnert werden, dass erhaltene Informationen immer notiert bzw. weitergegeben werden müssen. In einem Interview mit Jose, stellvertretender Rezeptions Manager, erwähnte er ein weiteres Potential für das Customer Relationship Mana-

78 Pinzon Diaz 2015, Interview

79 Vgl. Wickenhauser/Maida 2007, 22

gement im Hotel Fuerte Miramar. „Der Exclusive Bereich sollte noch exklusiver gestaltet werden“⁸⁰. Mit dieser Aussage weißte er auf ein weiteres CRM-Potential an der Rezeption hin. Exclusive Gäste sollten einen individuelleren Check-in als „Standard“ Gäste bekommen. Ermöglicht wird dies mit einfachen und günstigen Veränderungen.

Eine Veränderung ist der Check-in Ort. Der Check-in Prozess für Exclusive Gäste würde in einem anderen Bereich der Lobby, z.B. Schreibtisch gegenüber der Exclusive Lounge, stattfinden. Somit könnte das Rezeptions Personal dem Exclusive Gast einen persönlicheren Check-in Prozess anbieten und diesen mit weiteren besonderen Behandlungen (z.B. Rundgang durch das Hotel) erweitern.⁸¹ Ein persönlicher und exklusiver Service dient der Weiterentwicklung des Kundenbeziehungsmanagements und der damit folgenden Kundenbindung. Ein solcher Service hebt das Hotel Fuerte Miramar von der Konkurrenz ab.

Ein weiteres Potential für die CRM-Entwicklung an der Rezeption wurde von Patricia und Sylvia in einem Interview erwähnt. Praktikanten der Rezeption können Gäste nach dem Check-in auf das Hotelzimmer anrufen und nachfragen ob das Zimmer in Ordnung ist oder ob ihnen bei etwas weitergeholfen werden kann⁸². Dieser Service ist unkompliziert durchführbar. Praktikanten lernen und üben den Umgang mit dem Gast per Telefon, das Hotel hat eine günstige Arbeitskraft für das CRM und der Gast fühlt sich wichtig und besonders behandelt. Alle drei Parteien profitieren von diesem Service. Speziell der Kunde, das wichtigste im Customer Relationship Management⁸³, profitiert von diesem Service. Diese genannten Verbesserungsvorschläge bzw. Problempunkte und deren Korrektur zeigen ein noch ungenutztes Potential der CRM-Entwicklung an der Rezeption.

3.3.2 F&B

Die Hotelrestaurants und -bars werden täglich von Hotelgästen besucht. Wie vom Autor beobachtet und in Interviews erhaltene Informationen existiert ein großes Potential für die Weiterentwicklung des Customer Relationship Managements in den Restaurants und Bars des Hotels Fuerte Miramar.

Bei der Ermittlung der momentanen CRM-Situation im F&B Bereich des Hotels wurden mehrere Problempunkte entdeckt. Das interview mit Oliver und seiner Aussage „Auf

80 Marin 2015, Interview

81 Marin 2015, Interview

82 Vgl. San Cristobal/De la Lastra 2015, Interview

83 Vgl. Riedel/Wiesner 2009, 4

das Gästedatensystem in der F&B Abteilung haben nur Manager zugriff⁸⁴ verdeutlicht eines der erkannten Probleme im Restaurant- und Barbereich. Das Personal, welches direkten Kontakt mit dem Kunden hat, bekommt keinen direkten Zugriff auf das Gästedatensystem. Gesammelte Gästeinformationen müssen einem Manager überreicht werden, damit diese ins System gelangen⁸⁵. Mit diesem Prozess gehen viele wichtige Informationen der Kunden verloren, die für einen einzigartigen und persönlich gestalteten Service dienen könnten.

Ein weiteres Problem welches das zuvor genannte mit sich bringt ist die fehlende Aktualität der F&B Mitarbeiter. Sie haben keine Möglichkeit während ihrer Schicht sich über neue und wichtige Gästedaten zu informieren. Dies konnte der Autor mittels Beobachtungen und Gesprächen erkennen. Die fehlende Möglichkeit, für die Restaurant- und Barmitarbeiter, sich schnell und einfach über spezielle Kundenvorlieben oder Veränderungen zu informieren hat zur Folge, dass das Personal nicht in der Lage ist „Wow-Stories“⁸⁶ für die Hotelgäste zu gestalten. Bei Veränderungen oder neu erlangten Informationen muss der Manager sein Personal über direkten Kontakt informieren. Da dies nicht immer möglich ist, werden einige Mitarbeiter nicht über Veränderungen oder neu erhaltenen Daten informiert. D.h. nicht alle Mitarbeiter sind auf dem gleichen informativen Stand, welches zu Missverständnissen führen kann.

Damit kommen wir zum nächsten beobachteten Problem, die Kommunikation des Restaurant- und Barpersonals. Zu diesem Personal gehören nicht nur die Kellner und Bartender, sondern auch die Hostessen. Alle werden zu Beginn jeder Schicht in einem Briefing über wichtige Informationen informiert. Die Hostessen bekommen zusätzlich eine Liste mit den belegten Zimmernummern, dem dazu gehörigen Namen und der Anzahl der übernachtenden Personen des jeweiligen Zimmers. Diese Mitarbeitergruppe ist zu jeder Zeit mit dem Hotelgast in Kontakt. Sie weisen den Gästen die Liegen am Strand und am Pool zu, informieren sie über Neuheiten bzw. Besonderheiten im Hotel und nehmen gegebenenfalls Bestellungen auf. Mit den wenigen direkt vorhandenen Informationen der Hotelgäste müssen Kellner, Bartender und Hostessen einen individuellen Service ermöglichen. Dies ist so gut wie unmöglich. Für einen persönlich gestalteten Service ist es notwendig so viele Kundendaten wie möglich griff bereit zu haben⁸⁷.

Die analysierten Problempunkte zeigen ein gemeinsames Potential zur Verbesserung der Informationsgewinnung und dem Kundenumgang. Den Mitarbeitern der F&B Abtei-

84 Cintrano 2015, Interview

85 Vgl. Gustavo 2015, Interview

86 Vgl. Martínez 2014, 26

87 Vgl. Toedt 2009, 3

lung muss ein direkter und einfach gestalteter Zugang zum Kundendatensystem ermöglicht werden, damit Informationen wie z.B Lieblings Cocktail, bevorzugte Liege am Pool oder Strand, Lieblings Tisch im Restaurant oder Gast mag keine Gurken nicht im Arbeitsstress verloren gehen. Dafür müssen ein bis zwei Computer dem Personal bereit gestellt werden, damit der direkte Zugang zum Gästedatensystem möglich ist. Diese Investition ist im Vergleich zu den in der Zukunft gesammelten Kundendaten gering. Mit dem einfachen Zugriff auf gespeicherte Daten, wird es dem Personal möglich sein einen individuell gestalteten Service den Gästen des Hotels Fuerte Miramar zu bieten.

3.3.3 Direktion des Hotels

Die Direktion des Hotels spielt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des Customer Relationship Managements in den Abteilungen⁸⁸. Zum einen muss eine Umsetzung bzw. Investition von der Managementebene aus überprüft und akzeptiert werden, damit weitere Schritte eingeläutert werden können. Eine Weiterentwicklung ist in den meisten Fällen nur durch größere Veränderungen oder Investitionen möglich. Diese müssen von der Hoteldirektion abgesegnet werden, damit eine Umsetzung durchgeführt werden kann.

Oliver, stellvertretender Hoteldirektor, sagte in einem Interview „CRM ist ein Strategischer Ansatz, welcher im Hotel Fuerte Miramar noch nicht komplett ausgenutzt wird“⁸⁹. Mit dieser Aussage bestätigt er das in den bereits durchgeführten Beobachtungen und Befragungen erkannte CRM Potential. Auftretende Probleme werden in den wöchentlich gehaltenen Managerkonferenzen erwähnt und besprochen⁹⁰. Die Manager der Abteilungen informieren die Führungsebene mindestens einmal die Woche über erkannte und aufgetretene Probleme in Arbeits-, Informations- oder Kommunikationsprozessen. Dieser stetige Austausch von internen Informationen spielt eine wichtige Rolle in der CRM-Entwicklung des Hotels Fuerte Miramar⁹¹. Die Hoteldirektorin Inmaculada ist sich über die momentane CRM-Situation bewusst und erkennt Möglichkeiten der CRM-Entwicklung. Sie beauftragte Patricia de la Lastra mit der Kontrolle und Koordinierung des Kundenbeziehungsmanagements im Hotel Fuerte Miramar⁹². Daran ist zu erkennen, dass die Direktion von Beginn an hinter dem CRM-Projekt im Hotel Fuerte Miramar stand. Die Unterstützung der Führungsebene ist eines der wichtigsten Punkte in

88 Vgl. Bash 2015, 6

89 Kramer 2015, Interview

90 Vgl. Amores 2015, Interview

91 Vgl. Bash 2015, 6

92 Vgl. Amores/De la Lastra 2015, Interview

der Integrierung und Weiterentwicklung eines CRM-Projektes⁹³, welcher zu 100% im Hotel Fuerte Miramar gegeben ist.

Die Analyse der erhaltenen Informationen zeigt eine komplette Unterstützung der Führungsebene des Hotels für zukünftige CRM-Entwicklungen. D.h. Investitionen und mögliche Veränderungen können von der Direktion in Geschäfts- und Finanzprognosen einkalkuliert werden.

3.4 Zusammenfassung der Befragungen

Mit der Ermittlung der momentanen CRM-Situation im Hotel Fuerte Miramar wurden die in der Saison 2015 vorliegenden CRM-Problempunkte und damit mögliche Potentiale erkannt. Diese wurden vom Autor dieser Arbeit analysiert und erläutert. Somit konnten Vorschläge für eine Behebung der Mängel gefunden werden.

Mit den durchgeführten Befragungen und Beobachtungen des momentanen CRM-Zustands im Hotel Fuerte Miramar konnte der Autor dieser Arbeit besondere Probleme feststellen, die ein Kundenbeziehungsmanagement ins negative beeinflussen können.

- **Die Bequemlichkeit der Mitarbeiter** kann Arbeitsprozesse verlangsamen und zum Verlust von Informationen führen.
- **Ein unübersichtliches Gästedatensystem** birgt die Gefahr einer fehlerhaften bzw. abgeneigter Anwendung.
- **Das nicht vorhanden sein eines direkten Zugangs für das F&B Personal zum Gästedatensystem** kann die einer mangelnden Servicequalität führen.
- **Ein bestehender Informationsverlust** muss so gut es geht minimiert werden.
- **Einer mangelnden Kommunikation** muss mit allen Mitteln entgegen gewirkt werden.

Diese beobachteten Problempunkte müssen vom Hotel Fuerte Miramar für die Saison 2016 korrigiert bzw. minimiert werden, damit eine CRM-Weiterentwicklung Problemlos vonstatten gehen kann.

93 Vgl. Bash 2015, 6

4 Chancen und Risiken des CRM's im Hotel Fuerte Miramar

In diesem Kapitel der Arbeit werden die Chancen und Risiken des Customer Relationship Managements im Hotel Fuerte Miramar analysiert und erläutert. Dabei werden allgemeine Gefahren und Verbesserungsmöglichkeiten der Einführung bzw. Weiterentwicklung eines CRM Systems in der Hotelindustrie besprochen. Basierend auf Fachliteratur, Fallstudien, Zeitungsartikeln, Internetquellen, etc. können erkannte Risiken bzw. Chancen erläutert und bewiesen werden. Neben der Fachliteratur werden die im Hotel Fuerte Miramar durchgeführten Beobachtungen und Interviews zur Untermauerung der aufgestellten Theorien verwendet. Mit der Analyse der erhaltenen Informationen kann der Autor dieser Arbeit Risiken und Verbesserungsmöglichkeiten des Kundenbeziehungsmanagements im Hotel Fuerte Miramar aufzeigen.

4.1 Risiken anhand gewonnener Daten

Eine Customer Relationship Management Einführung ist in jedem Unternehmen ein aufwendiger und risikoreicher Prozess. D.h. Unternehmer müssen das Projekt vollkommen unterstützen und sich den möglichen Gefahren bewusst sein, damit bei einem Auftreten diese schnell erkannt und behandelt werden können⁹⁴.

Laut Bash zählen zu den Gefahren der Einführung und Weiterentwicklung eines Kundenbeziehungsmanagement Systems die Vernachlässigung der Datenqualität, die fehlende Motivation der Mitarbeiter, die mangelnde Unterstützung der Führungsebene, der Wechsel von einer produkt- bzw. prozessorientierten zu einer kundenorientierten Kultur, eine fehlende Kommunikation und eine unklare Verantwortungsperson des CRM-Systems.⁹⁵ Diese Gefahrenpunkte können bei einer CRM-Einführung bzw. -Weiterentwicklung entstehen und ein Scheitern hervorrufen.

Vernachlässigung der Datenqualität

Eine möglichst hohe Datenqualität im Kontakt- und Kundenmanagement sollte das Ziel jedes Unternehmen sein. Von einfachen Tippfehlern in der Telefonnummer oder Email-

⁹⁴ Vgl. Ematinger/Sommer/Stengl 2001, 49

⁹⁵ Vgl. Bash 2015, 3

adresse über veraltete Daten bis hin zu doppelten Namen oder Einträgen reicht die Vielfalt der Qualitätsmängel von CRM-Daten.⁹⁶ Diese Mängel entstehen im Hotel Fuer-te Miramar sehr schnell. Vor allem in den Situationen bei denen viele Hotelgäste zur gleichen Zeit und so schnell wie möglich behandelt werden wollen. Damit Fehler wie zum Beispiel falsche Telefonnummern, Emailadressen, Namen oder Einträgen sich verdoppeln nicht entstehen, werden diese Informationen in ruhigeren Momenten ins System eingetragen. Somit hat das Personal ausreichend Zeit sich den vorhandenen Informationen zu widmen und eine fehlerlose Informationsübertragung zu garantieren. Das überarbeiten bzw. eliminieren der veralteten Informationen ist die Aufgabe der Nachtschicht. Eine weitere Gefahr ist das System selbst. Bei einem Check-in Prozess werden die Identifikationsdokumente der Gäste gescannt. Dabei können vom System aus Namensänderungen wie z.B. O'NEIL zu O oder Vande Berg zu Van der Berg entstehen. D.h. das Personal muss eine ständige Kontrolle leisten, damit solche Fehler, und die damit späteren Folgen, nicht entstehen. Dieser Gefahrenpunkt des Customer Relationship Managements kann durch einfache und kleine Veränderungen der Arbeitsprozesse minimiert werden.

Fehlende Motivation der Mitarbeiter

„Skeptiker sind hilfreich, wenn sie sich konstruktiv in die Diskussionen einbringen. Bedenken-träger, die den Einsatz und Nutzen von CRM grundsätzlich in Frage stellen, be-hindern jedoch die Planungs- und Realisierungsprozesse oder führen ein solches Vor-haben möglicherweise ins Aus.“⁹⁷ Diese Aussage verdeutlicht die Gefahr einer fehlen-den Mitarbeiterunterstützung. Mit einem Mangel der Mitarbeitermotivation ist nicht nur das implementierte CRM-System in Gefahr, sondern auch die Produktivität des Unter-nehmens wie die Studie des US-Beratungsunternehmens Gallup zum Thema Emotio-nale Bindung von Mitarbeitern mit dem Unternehmen beweist⁹⁸. Eine bestehende emo-tionale Bindung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen spielt eine wichtige Rolle in der Implementierung und Weiterentwicklung des CRM's. Es erschließt sich, dass eine fehlende Mitarbeitermotivation eine Gefahr für das CRM-System. Unterneh-mer, Manager und Kollegen müssen der Gefahr entgegen wirken, damit eine Kunden-beziehungsmanagement-Entwicklung und -Implementierung erfolgreich sein kann.

⁹⁶ Von Leitner 2014, www.centralstationcrm.de, Zugriff v. 28.02.2016

⁹⁷ Bash 2015, 7

⁹⁸ Die Welt, 06.03.2013, 16-17

Mangelnde Unterstützung der Führungsebene

Die Führungsebene muss das CRM-Projekt vollkommen unterstützen und sich den möglichen Gefahren bewusst sein, damit bei einem Auftreten diese schnell erkannt und behandelt werden können⁹⁹. Eine positive Unterstützung der Führungsebene ist für einen positiven CRM-Ausgang enorm wichtig. Im Falle des Hotels Fuerte Miramar müssen die Hotel Direktorin Inmaculada und der stellvertretende Direktor Oliver hinter dem CRM-Projekt stehen und diesen mit allen möglichen Mitteln unterstützen. CRM-Projekte lassen sich nur dann erfolgreich realisieren, wenn die Geschäftsleitung das Projekt unterstützt und bei der grundsätzlichen Ausrichtung des Vorhabens aktiv mitwirkt¹⁰⁰. Diese Aussage beweist die Notwendigkeit einer vollen Unterstützung der Führungsebene bei einem CRM-Projekt bzw. einer CRM-Weiterentwicklung.

Wechsel von Produkt-/Prozessorientierung zur Kundenorientierung

Am Anfang einer CRM-Einführung besteht immer eine gewisse Vision, welche das Unternehmen individuell auszuformulieren hat. Die Unternehmensstrategie auf die Kundenbedürfnisse auszurichten bedarf immer einer guten internen Kommunikation seitens der Unternehmensleitung. Mit der Einführung eines CRM-Systems findet immer ein Wandel der Unternehmenskultur statt. Bei allen Mitarbeitern muss oft ein radikales Um- bzw. Neudenken einhergehen, da der kulturelle Wandel von einer produkt- oder prozessorientierten Kultur zu einer kundenfokussierten wechselt.¹⁰¹ Damit eine Umstellung der Arbeitskultur stattfinden kann, muss das Projekt mit den Mitarbeitern und den Managern der entsprechenden Abteilungen kommuniziert werden. Somit kann dieser Gefahr entgegengewirkt werden.

Fehlende Kommunikation

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil jedes Unternehmens. Die Führungsebene muss eine interne Kommunikation starten, dass der Gast ein wertvolles Gut für das Unternehmen ist. Somit gelingt es dem Unternehmen die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf den Umgang mit dem Gast und deren Daten zu lenken¹⁰². Durchgeführte Interviews mit dem Personal, den Managern und der Direktion des Hotels Fuerte Miramar bestätigten diese bestehende Gefahr. Für eine Verbesserung der Kommunikation muss dem Personal die Bedeutsamkeit der Kommunikation mittels Schulungen, Brie-

⁹⁹ Vgl. Ematinger/Sommer/Stengl 2001, 49

¹⁰⁰ Vgl. Bash 2015, 6

¹⁰¹ Vgl. Bauer 2003, 11

¹⁰² Vgl. RECO (Hrsg.) 2011, 8

fings, Konferenzen oder Weiterbildungen verdeutlicht werden. Mithilfe dieser Ansätze kann eine mangelnden Kommunikation minimiert werden.

Unklare Verantwortungsperson des CRM's

„Wer ist in ihrem Unternehmen für das Management der Kundenbeziehungen verantwortlich?“¹⁰³ ist eine der zuerst gestellten Fragen bei einer CRM-Planung laut Riedel und Wiesner. Bevor ein CRM-Projekt beginnen kann, muss eine Person für die Kontrolle und Koordinierung des Kundenbeziehungsmanagements gefunden werden. Diese sollte Abteilungs- und Fachübergreifende Fähigkeiten besitzen¹⁰⁴. Patricia de la Lastra, die Event Managerin des Hotels Fuerte Miramar, eignete sich perfekt für die CRM-Leitung. Ihr Aufgabenbereich besteht aus Rezeptions-, F&B- und Direktionsaufgaben, da Veranstaltungen immer von mehreren Abteilungen abhängig sind. Im Hotel Fuerte Miramar wurde diesem Risiko mit einer von Beginn an ernannten CRM-Leitung entgegen gewirkt, damit eine positive CRM-Entwicklung ermöglicht werden kann.

4.2 Chancen anhand gewonnener Daten

Die Implementierung bzw. Weiterentwicklung eines Customer Relationship Management Systems kann dem Unternehmen, bei korrekter Anwendung, viele Chancen ermöglichen¹⁰⁵.

Laut Bash sind entstehende Verbesserungsmöglichkeiten einer CRM-Implementierung bzw. Weiterentwicklung der entstehende Wettbewerbsvorteil, die individuelle Pflege der Kundenbeziehungen, eine effizientere Neukundengewinnung, die Senkung der Kosten, eine größere Reaktionsfähigkeit und ein Imagegewinn.¹⁰⁶ Diese Verbesserungsmöglichkeiten bzw. entstehende Chancen können bei einer CRM-Einführung bzw. -Weiterentwicklung entstehen und dem Unternehmen im Wachstum unterstützen.

Wettbewerbsvorteil

„Die Chance, sich vom Wettbewerb durch professionelles CRM mit dem Einsatz neuer Formen der Kundenkommunikation sowie durch gezielte Nutzungen der vielfältigen Kundenkontakte zu differenzieren, wird somit (...) für Unternehmen lebensnotwendig.“¹⁰⁷. Diese Aussage bestätigt einen möglichen Wettbewerbsvorteil mit der Implementierung oder Weiterentwicklung eines CRM-Systems. Das Hotel Fuerte Miramar er-

103 Riedel/Wiesner. 2009, 6

104 Vgl. Lang 2009, 29

105 Vgl. Lang/Hunziker 2009, 28

106 Bash 2015, 2

107 Riedel/Wiesner 2009, 4

zielte dank der Renovierung und der CRM-Einführung innerhalb der ersten drei Monate das angestrebte Saisonziel¹⁰⁸. Dies zeigt mit geplanten und durchführbaren Veränderungen kann ein Wachstum ermöglicht werden. Das Hotel Fuerte Miramar ist ein beliebtes und bekanntes Hotel in Marbella, Spanien. Mithilfe der gestiegenen Servicequalität und der Imageänderung gelangte es dem Hotel Kunden anderer Übernachtungsziele für sich zu gewinnen. Diese Beobachtung konnte mithilfe stichprobenartiger Gästebefragungen bewiesen werden. Sylvia's Aussage „Das Hotel Fuerte Marbella hat einige ihrer Stammgäste an uns verloren.“¹⁰⁹ bestätigen die Beobachtete Situation. Somit ist es dem Hotel mit der Implementierung und der korrekten Umsetzung des CRM-Systems gelungen sich von der Konkurrenz in Marbella und Umgebung hervorzuheben.

Individuelle Kundenpflege

Mit einem eingeführten CRM-System und der korrekten Anwendung können Unternehmen eine individuell gestaltete Kundenpflege ermöglichen. Die Aussage „Häufig ist es rentabler bestehende Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten als neue Kunden zu gewinnen“¹¹⁰ zeigt, dass bereits bestehende Klienten ein wertvolles Gut sind. Mit einer individuellen Kundenpflege der bereits bestehenden Kunden können diese näher an das Unternehmen gebunden werden. Ein weiteres entstandenes Potential ist die Möglichkeit der Entwicklung normaler Hotelgäste zu Stammgäste. Eine individuelle Kundenpflege ist ein zeitintensiver Prozess. Dies konnte im Hotel Fuerte Miramar vom Autor dieser Arbeit beobachtet werden. Eine persönlich gestaltete Kundenpflege besteht bereits in diesem Hotel. Sie kann weiter ausgebaut werden und ist einer der Bereiche mit einem Wachstumspotential im Hotel Fuerte Miramar¹¹¹.

Effiziente Neukundengewinnung

„CRM sollte sich primär an die gewinnbringende Kundschaft widmen, also an die loyalen Gäste“¹¹². Ein-CRM System unterstützt das Unternehmen nicht nur in der Kundeninformationssammlung, sondern ermöglicht dem Unternehmen ertragreiche Kunden von den weniger ertragreichen Kunden zu differenzieren¹¹³. „Dowling sagte „Loyal Customers stay with a hotel more often and spend more money“¹¹⁴. Diese Aussage beweist die hohe Bedeutsamkeit eines Kennen der Kunden für ein Unternehmen. Mit der entstandenen Möglichkeit effiziente Kunden schnell und einfach zu identifizieren, verhilft

108 Amores 2015, Interview

109 San Cristobal 2015, Interview

110 Wickenhauser/Maida 2007, 14

111 Amores 2015, Interview

112 Toedt 2004, 3

113 Krafft/Götz 2006, 346

114 Vgl. Dowling 2002, o.S.

dem Unternehmen zu einem großer Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Eine Vereinfachung der Neukundenakquisition ist mit der CRM-Implementierung dem Hotel Fuerte Miramar möglich geworden.

Senkung der Kosten

Die Möglichkeit Vertriebs- und Arbeitsprozesse zu optimieren und effizienter Kunden zu akquirieren hilft dem Unternehmen in einigen Bereichen seine Kosten zu senken. Zwar ist ein CRM-System in den meisten Fällen eine kostspielige Investition, bringt aber Kostensenkungen anderer Abteilungen mit sich¹¹⁵. Diese Verbesserungsmöglichkeit ist für jeden Unternehmer attraktiv. Natürlich gelingt eine solche Chance nur dann, wenn das CRM-System optimal und zu 100% angewendet wird. Im Hotel Fuerte Miramar konnten in der Saison 2015 noch keine Kosten gesenkt werden, da die CRM Integrierung noch Mängel aufzeigt und diese ausgebessert werden müssen¹¹⁶. Hiermit zeigt sich ein noch ungenutztes Potential des im Hotel Fuerte Miramar eingeführten Kundenbeziehungsmanagements.

Größere Reaktionsfähigkeit

Mit einem funktionierenden CRM-System ist es möglich Problempunkte schneller zu erkennen und diese mit den erforderlichen Maßnahmen zu beseitigen¹¹⁷. Mit diesen Worten bestätigt Bash eine weitere Verbesserungsmöglichkeit des Kundenbeziehungsmanagements im Hotel Fuerte Miramar. Diese Chance kann nur dann umgesetzt werden, wenn eine Verantwortungsperson im Unternehmen, eine optimale Kommunikation und eine hohe Datenqualität besteht¹¹⁸. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, steht dem Nutzen dieser Chance nichts mehr im Weg.

Imagegewinn

Ein Imagegewinn kann durch mehrere Faktoren beeinflusst werden. Im Fall des Hotels Fuerte Miramar stieg das Image, aufgrund diverser Änderungen. Darunter fallen die gestiegene Servicequalität, Imageänderung des Hotels (jung, dynamisch, modern und luxuriös) und der Implementierung einer neuen Marke (Ámare)¹¹⁹.

115 Vgl. Schäfermeier 2012, 13

116 Kramer 2015, Interview

117 Vgl. Ematinger/Sommer/Stengl 2001, 49

118 Vgl. Weinmann o.J., 9 ff

119 Buys 2015, Interview

In Booking.com sind die Hotel Fuerte Miramar Ratings seit 2014 von 7,6¹²⁰ auf 9,0¹²¹ (maximal 10) und in TripAdvisor von 3¹²² auf 4,5¹²³ (maximal 5) Punkte gestiegen. Diese Punktzahlen zeigen, dass die durchgeführten Veränderungen ein positives Resultat erbrachten. Die hohen Punktzahlen auf den Internetplattformen beeinflussen buchende Gäste, da heutzutage Kunden immer mehr Wert auf Erfahrungsberichte Dritter legen und sich an diesen orientieren¹²⁴. Mit diesem Imagegewinn ist es dem Hotel Fuerte Miramar möglich weitere Neukunden zu akquirieren und Stammgäste beizubehalten. Somit ist die Steigerung des Images eine wichtige Möglichkeit für ein Unternehmen, welche bereits im Hotel Fuerte Miramar stattfindet.

4.3 Zusammenfassung der Chancen und Risiken

Bei einer CRM Implementierung bzw. Weiterentwicklung entstehen Chancen und Risiken für ein Unternehmen¹²⁵.

Auch am Beispiel des Hotels Fuerte Miramar stehen den Risiken einer CRM-Einführung bzw. -Weiterentwicklung potentiellen Chancen gegenüber. Die Auswertung der Befragungen und Beobachtungen zeigen auf, dass am Beispiel Hotel Fuerte Miramar die Chancen gegenüber den Risiken überwiegen sobald die genannten Probleme angegangen werden. Anhand der gewonnenen Daten ist zu erkennen, dass einige der früher bestehenden Gefahren bereits behoben wurden.

Erkannte Risiken zeigen dem Hotel mögliche und bestehende Gefahren, welche beseitigt bzw. minimiert werden müssen.

- **Die Vernachlässigung der Datenqualität** ist eine große Gefahr und kann schwerwiegende Folgen mit sich bringen. Bewusstsein für die Dringlichkeit muss geschaffen werden.
- **Eine fehlende Motivation der Mitarbeiter** führt zu einem Scheitern des implementierten CRM's.
- **Eine Unterstützung der Führungsebene** muss für ein erfolgreiches CRM vorhanden sein.

120 Marin 2015, Interview

121 Booking.com, www.booking.com, Zugriff v. 01.03.2016

122 Marin 2015, Interview

123 TripAdvisor, www.tripadvisor.com, Zugriff v. 01.03.2016

124 Berger (Hrsg.) 2010, 3

125 Emperger 2004, 28 ff

- **Der Wechsel von Produkt-/Prozessorientierung zur Kundenorientierung** ist ein aufwändiger Prozess.
- **Eine fehlende Kommunikation** hat weitreichende Folgen im CRM.
- **Das fehlen einer Verantwortungsperson** führt zu einem unkontrollierten CRM Prozess.

Diese Risiken bestehen bei einer CRM Einführung bzw. Weiterentwicklung. Sie müssen mit allen vorhandene Mitteln bekämpft werden oder auf ein Minimum herunter gestuft werden.

Neben diesen erkannten Gefahren ermöglichen sich dem Unternehmen mit der Kundenbeziehungsmanagement-Verbesserung mehrere Chancen. Einige setzen als Voraussetzung die Beseitigung der Gefahren, wiederum andere ergeben sich aus anderen Verbesserungsmöglichkeiten.

- **Ein Wettbewerbsvorteil** entsteht bei einer korrekten Anwendung des CRM's.
- **Die individuelle Kundenpflege** ist ein wichtiger Bestandteil und kann mithilfe eines CRM Systems vergleichsweise einfach betrieben werden.
- **Eine effiziente und zielorientierte Neukundengewinnung** wird durch ein CRM System mithilfe der gesammelten Daten ermöglicht.
- **Eine Kostensenkung** kann durch ein optimal verwendetes CRM erreicht werden.
- **Eine größere Reaktionsfähigkeit** ermöglicht sich dem Unternehmen bei einer konsequenten CRM-Führung.
- **Ein Imagegewinn** wird mithilfe mehrerer CRM-Faktoren beeinflusst und gesteuert.

Diese Chancen, die sich einem Unternehmen bei einer Einführung bzw. Weiterentwicklung eines Kundenbeziehungsmanagement Systems ermöglichen, können bei korrekter Anwendung das Unternehmen im Wachstum und Erfolg als Instrument unterstützen.

5 Fazit

Die vorliegende Abschlussarbeit hat sich mit dem Thema Chancen und Risiken des Customer Relation Managements im Hotel Fuerte Miramar beschäftigt. Damit die Chancen und Risiken des CRM's im Hotel Fuerte Miramar erarbeitet werden konnten, musste die momentane Situation des Hotels anhand von Interviews und Beobachtungen in Erfahrung gebracht werden. Dafür wurde eine theoretische CRM-Grundlage geschaffen, damit der Verfasser der Arbeit auf dieser aufbauen konnte. Zusätzlich wurde das Unternehmen Grupo El Fuerte und das Hotel Fuerte Miramar ausführlich und detailliert beschrieben.

Mit dieser Basis konnten Kundenbeziehungsmanagementkriterien für das Hotel Fuerte Miramar festgelegt und erarbeitet werden. Dabei wurden die momentane Situation des Hotels analysiert und erläutert. Mit Hilfe der Analyse konnten Fehler erkannt und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Zusätzlich zu den erarbeiteten Informationen, mit Hilfe der entsprechenden Fachliteratur, Zeitschriftenartikeln, Hochschulschriften und Internetquellen wurden Interviews mit der Direktion, den Managern der betroffenen Abteilungen und deren Mitarbeiter durchgeführt. Dabei wurden viele Informationen der momentanen (CRM-) Situation im Hotel Fuerte Miramar gewonnen. Zusätzlich wurden Ideen und Verbesserungsvorschläge für die Saison 2016 von Managern, Mitarbeitern und dem Autor dieser Arbeit erwähnt und integriert.

Mit Hilfe der gewonnenen Daten konnten der Autor die Chancen und Risiken des CRM im Hotel Fuerte Miramar erarbeiten und analysieren. Es ist anhand der gewonnenen Daten zu erkennen, dass Risiken für das Hotel und dessen CRM bestehen. Darunter fallen die Vernachlässigung der Datenqualität, eine teilweise mangelnde Motivation der Mitarbeiter und eine in einigen Fällen fehlende interne Kommunikation. Diese Risiken können eine CRM-Projekt zum scheitern bringen, wenn nichts gegen diese unternommen wird. Es wurden mehrere Vorschläge erarbeitet für ein Entgegenwirken der bestehenden Gefahren:

Vernachlässigung der Datenqualität

- Sensibilisierung der Mitarbeiter
- Mitarbeiterbefragungen durchführen (Verbesserungsvorschläge der betroffenen Mitarbeiter)
- Schulungen, Weiterbildungen, Trainings, Briefings, wöchentliche/monatliche Treffen

Mangelnde Motivation der Mitarbeiter

- Belohnungen/Preise für die besten Mitarbeiter (Speziell im F&B Bereich)
- Ein Upselling-Programm einführen

Mangelnde interne Kommunikation

- Schulungen, Weiterbildungen, Trainings, Briefings, wöchentliche/monatliche Treffen
- Sensibilisierung der Mitarbeiter
- Systeme zur einfachen internen Kommunikation integrieren (Walkie Talkie, What's Up, etc.)

Wenn die Unternehmensführung solche oder vergleichbare Lösungsvorschläge im Hotel Fuerte Miramar umsetzt, können bestehende Risiken minimiert bzw. beseitigt werden.

Neben den bestehenden Gefahren existieren viele Vorteile beim Customer Relationship Management im Hotel Fuerte Miramar. Darunter sind unter anderem der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, die Ermöglichung einer individuellen Kundenpflege, eine effiziente und zielorientierte Neukundengewinnung, Kostensenkungen, eine größere Reaktionsfähigkeit und ein Imagewechsel bzw. -gewinn zu finden. Die sich ermöglichenden Chancen sind für das Hotel Fuerte Miramar ein großes Wachstumspotential.

Wettbewerbsvorteil

- Zielgruppen-Wechsel bzw. -Wachstum
- Weiterentwicklung des Exclusive Bereichs
- Angebot spezieller Aktivitätspakete (Golf, Boot, Quad, etc.)

Individuelle Kundenpflege

- Bonusprogramm
- Detaillierte Sammlung der Kundeninformationen (Lieblings Getränk/Speise, Zimmerpräferenzen, Allergien, etc.)

Kostensenkungen

- Optimierung der Standardprozesse (weniger Zeitaufwand)
- Fehlervermeidung

Größere Reaktionsfähigkeit

- Bei unvorhergesehenen Ereignissen (positive und negative)
- Schnellere Problemlösung bzw. -findung

Imagewechsel/-gewinn

- Namensänderung (Fuerte Miramar → Ámारे Marbella – Beach Hotel)
- Änderung des Logos
- Veränderung des Erscheinungsbilds (jung, dynamisch, modern, luxuriös)
- Die Vermarktung der Verbesserung des Hotelratings

Die aufgelisteten Chancen und deren mögliche Umsetzungsvarianten weisen auf ein hohes Potential im Customer Relationship Management Bereich im Hotel Fuerte Miramar hin.

Jede Kampagne oder jedes Projekt bringt Chancen und Risiken mit sich. Jedes Unternehmen muss seine eigene Situation in Erfahrung bringen, analysieren und entsprechend handeln. Das Hotel Fuerte Miramar implementierte zum Saisonstart 2015 ein CRM-System, welches über die Saison hinweg ständig verfeinert wurde.

Mit dieser Analyse konnten bestehende CRM-Risiken und -Chancen im Hotel Fuerte Miramar erkannt und ausgewertet werden. Im Falle dieses Hotels überwiegen die Chancen des Customer Relationship Managements und ermöglichen dem Hotel Fuerte Miramar einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu erlangen bzw. auszubauen. Der Führungsebene kann nur weiter empfohlen werden, das Customer Relationship Management im Hotel Fuerte Miramar weiter auszubauen, die erkannten Risiken zu minimieren bzw. beseitigen und die sich ermöglichenden Chancen umzusetzen.

Literaturverzeichnis

Monographien und Sammelwerke

Wehrmeister, Dierk: Customer Relationship Management, Köln 2001

Ematinger, Reinhard/Sommer, Renate/Stengl, Britta: CRM mit Methode, Bonn 2001

Gündling, Christian: Wer den Kunden nicht ehrt..., Stuttgart 1999

RECO (Hrsg.): CRM-Systeme; Kundenbeziehungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen und Handwerksbetriebe, Osnabrück 2011

Toedt, Michael: Customer Relationship Management in der Hotellerie, München 2004

Toedt, Michael: Nutzen und Anforderungen von hotelspezifischen CRM Systemen – Die wichtigsten Grundlagen der Kundenbindung im Überblick, München 2009

Riedel, Dorothea/Wiesner, Thomas: Leitfaden CRM – Customer Relationship Management; CRM – Eine Chance für den Mittelstand, Berlin 2009

Martínez, Rui: Conference Concierge Manual, Barcelona 2014

Bash, Eleanor: CRM Checkliste, Übach-Palenberg 2015

Bauer, Bernhard: Einführung von CRM – Chancen und Risiken für den Bereich Engineering und Construction, 2003

Krafft, Manfred/Götz, Oliver: Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen. In: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, 325-356

Dowling, Grahame: Customer Relationship Management: In B2C markets, often less is more, California 2002, 87-104

Berger, Roland (Hrsg.): Hotellerie 4.0 – Gäste gewinnen und effizienter werden, Wien 2010

Bruhn, Manfred: Relationship Marketing - Das Management von Kundenbeziehungen. 2. Auflage, München 2009

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung - Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4. Auflage, München 2011

Hippner, Hajo/Wilde, Klaus: CRM – Ein Überblick. In: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2003

Newell, Frederick: loyalty.com – Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing, 2000

Fekete, Thomas: Customer Relationship Management im Wandel der Zeit mit spezieller Berücksichtigung des Electronic Customer Relationship Management in der österreichischen Wirtschaft, Wien 2004.

Kehl/Rudolph: Warum CRM-Projekte scheitern. In: Link, Jürgen (Hrsg.): Customer Relationship Management, Berlin o.J.

Schumacher, Jörg/ Meyer, Matthias: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt - Prozesse, Systeme, Technologien, Berlin 2004

Neumann, Anne Katrin: CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen. In: Springer (Hrsg.): Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der Unternehmen, Wiesbaden 2014, 127-172

Homburg, Christian/Sieben, Frank: Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus. In: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2000, 473-501

Hermanns/Thurm: Customer Relationship Marketing - Die Wiederentdeckung des Kunde im Marketing. In: Controlling, Nr. 10, 469-476

Greve, Goetz: Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen, Wiesbaden 2006

Puschmann, Thomas/Alt, Rainer: Benchmarking Customer Relationship Management, 2002

Alt, Rainer/Puschmann, Thomas: Successfull Practices in Customer Relationship Management, St. Gallen 2004

Kale, Sudhir: CRM Failure and the seven deadly sins, 2004

Haegele, Katie: E-Advertising and E-Marketing – Online Opportunities, New York 2001

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Custom Care, 3. Auflage, München 2002

KECoS Schwaben/KAGEM (Hrsg.): CRM-Leitfaden 1: Ist-Aufnahme im Unternehmen zur Einführung eines CRM-Systems, Heidenheim/Nürnberg 2007

Neumann, Anne Katrin: CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen - Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der Unternehmen, Wiesbaden 2014

Schneider, Willy: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München 2008

Hochschulschriften

Wickenhauser, Sandra/Maida, Martina: Customer Relationship Management, Seminararbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2007

Weinmann, Dieter: CRM – Grundlagen und Realisierung am Beispiel einer Standardanwendung, Diplomarbeit, Universität Heidelberg, Heidelberg 2002

Emperger, Wolfgang: Customer Relationship Management in the Hospitality Industry, Dissertation, Redwood City 2004

Schmid, Roland: Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, Dissertation, St. Gallen 2001

Zeitschriften

Die Welt, 06.03.2013, 16-17

Lange, Birgit/Hunziker, Raphael: Evaluation und Einführung eines CRM Systems - Warum CRM Projekte scheitern. In: Management und Qualität, 11.2009, 28-31

Internetquelle

Grupo El Fuerte: Hotel El Fuerte im Jahr 1957.

URL: <http://www.fuertehoteles.com/grupo-el-fuerte/historia/>, Zugriff v. 08.11.2015

Grupo El Fuerte: Hotel Fuerte Conil-Costa Luz.

URL: <http://www.fuertehoteles.com/hotel/resort-fuerte-conil-costaluz/el-hotel/>, Zugriff v. 08.11.2015

Ámare Marbella: Zimmertyp „I was Here“.

URL: <http://www.amarehotels.com/es/habitaciones/>, Zugriff v. 10.11.2015

Ámare Marbella: Zimmer „My Way“.

URL: <http://www.amarehotels.com/es/habitaciones/>, Zugriff v. 10.11.2015

Ámare Marbella: Zimmerkategorie „Sea Lovers“

URL: <http://www.amarehotels.com/es/habitaciones/>, Zugriff v. 10.11.2015

Booking.com: Exclusive Zimmer mit direktem Meerblick.

URL: <http://www.booking.com/hotel/es/fuerte-miramar-spa.de.html>, Zugriff v. 10.11.2015

Ámare Marbella: Zimmerkategorie „Dolce Vita“.

URL: <http://www.amarehotels.com/es/habitaciones/>, Zugriff v. 10.11.2015

Ámare Marbella: „Oh Lá Lá“.

URL: <http://www.amarehotels.com/es/habitaciones/>, Zugriff v. 10.11.2015

Grupo El Fuerte: Belvue.

URL: <http://blog.fuertehoteles.com/en/top-ten/rooftop-bars-andalucia>, Zugriff v. 10.11.2015

Ámare Marbella: Ámare Beach.

URL: <http://www.amarehotels.com/es/galerias/>, Zugriff v. 10.11.2015

Ámare Marbella: Exclusive Lounge.

URL: <http://www.amarehotels.com/es/galerias/>, Zugriff v. 10.11.2015

Crmtodo.de: Entwicklung des CRM's im Zeitablauf.

URL: <http://www.crmtodo.de/?s=crm-entwicklung>, Zugriff v. 02.12.2015

Günter, Müller/Robert, Gillenkirch: Definition Strategie

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html>, Zugriff v. 28.12.2015

Crm-Forum.com: Gründe für ein fehlgeschlagenes CRM

URL: <http://www.crm-forum.com/relationship-marketing.html>

StrategyTrain: Michael Porter's Theorie

URL: <http://st.merig.eu/?id=47&L=1>, Zugriff v. 24.11.2015

Themanagement: Porter's Konzept der generischen Strategie

<http://www.themanagement.de/Ressources/generische-strategien.htm>, Zugriff v. 24.11.2015

Holland, Heinrich: Definition CRM

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5072/customer-relationship-management-crm-v10.html>, Zugriff v. 06.12.2015

Von Leitner, Alex: Datenqualität im CRM verbessern

URL: <http://centralstationcrm.de/blog/2012-02-28-Datenqualitaet-im-CRM-verbessern>, Zugriff v. 28.02.2016

Booking.com: Rating Hotel Fuerte Miramar

URL: http://www.booking.com/hotel/es/amare-marbella-beach-hotel.de.html?label=gen173nr-1DCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaEaIAQGQYQe4AQfIAQ3YAQPoAQGoAgM;sid=9ed0d9497769638aa71dcad084e777a8;dcid=1;dist=0;group_adults=2;room1=A%2CA;sb_price_type=total;soldout=0%2C0;srfid=f9b68a1b8b9b1ae7985e9245a4ab408f20247aafX1;type=total;ucfs=1&, Zugriff v. 01.03.2016

TripAdvisor: Rating Hotel Fuerte Miramar

URL: http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g187439-d230657-Reviews-Amare_Marbella_Beach_Hotel-Marbella_Costa_del_Sol_Province_of_Malaga_Andalucia.html, Zugriff v. 01.03.2016

4Managers: Die drei Grundsäulen des CRM's

URL: <http://4managers.de/management/themen/customer-relationship-management/>, Zugriff v. 21.02.2016

Business-wissen.de: Kundengruppen unterscheiden und Lösungen maßschneidern

URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/agieren-im-umbruch-kundengruppen-unterscheiden-und-loesungen-massschneidern/auf-die-differenzierung-und-segmentierung-der-kunden-kommt-es-an/>, Zugriff v. 04.03.2016

Interviews

San Cristobal Sylvia, 2015: Interview mit dem Verfasser am 06.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

De la Lastra Patricia, 2015: Interview mit dem Verfasser am 06.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Tomillero Nazario, 2015: Interview mit dem Verfasser am 02.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Buys Marina, 2015: Interview mit dem Verfasser am 02.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Marin Jose, 2015: Interview mit dem Verfasser am 02.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Cintrano Oliver, 2015: Interview mit dem Verfasser am 03.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Gustavo Alejandro, 2015: Interview mit dem Verfasser am 03.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Kramer Oliver, 2015: Interview mit dem Verfasser am 04.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Amores Inmaculada, 2015: Interview mit dem Verfasser am 04.11.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Pinzon Diaz Adrian, 2015: Interview mit dem Verfasser am 29.10.2015 im Hotel Fuerte Miramar, Marbella

Negro Quesada Paula, 2015: Interview mit dem Verfasser am 31.10.2015 im Call Center, Marbella

Maudanz Christian, 2015: Fragebogen F&B

Eigene Darstellung

Eigene Darstellung: Hotel Fuerte Miramar nach der Renovierung

Anlagen

| | | |
|-----------|----------------------|-------|
| Anlage 1: | Fragebogen Direktion | XVIII |
| Anlage 2: | Fragebogen F&B | XIX |
| Anlage 3: | Fragebogen Rezeption | XX |

Anlage 1: Fragebogen Direktion**Fragebogen Direktion**

Name:

Position:

Alter:

1. Was ist für Sie CRM?

Que es CRM para usted?

2. Welche Abteilung kontrolliert das CRM im Hotel Fuerte Miramar?

Cual departamento controla el CRM en el Hotel Fuerte Miramar?

3. Inwiefern beeinflusst das CRM die Mitarbeiter des Hotels Fuerte Miramar?

Como influye el CRM el personal en el Hotel Fuerte Miramar?

4. Welche waren die Auswirkungen der Integration des CRM im Hotel Fuerte Miramar?

Cuales eran los efectos de la implicacion del CRM en el Hotel Fuerte Miramar?

5. Existiert potential für die Weiterentwicklung des CRM's im Hotel Fuerte Miramar?

Existe la posibilidad de un desarrollo del CRM en el Hotel Fuerte Miramar?

6. Was kann das Hotel Fuerte Miramar im Bereich CRM verbessern bzw. einbauen, damit die Gästezahlen steigen?

Que se puede mejorar/integrar en el CRM del Hotel Fuerte Miramar para subir la satisfaccion de los hoespedes?

Anlage 2: Fragebogen F&B**Fragebogen F&B**

Name:

Position:

Alter:

1. Was ist für Sie CRM?

Que es CRM para usted?

2. Inwiefern beeinflusst das CRM das Personal der Bar bzw. der Restaurants?

Como influye el CRM al personal del Bar/de los restaurantes?

3. Welche waren die Auswirkungen der Integration des CRM in den Restaurants bzw. Bars?

Cuales eran los efectos de la implicacion del CRM en los restaurantes?

4. Existiert potential für die Weiterentwicklung des CRM's in den Restaurants bzw. Bars?

Existe la posibilidad de un desarrollo del CRM en los restaurantes o bares?

5. Was kann F&B im Bereich CRM verbessern bzw. einbauen, damit die Gästezufriedenheit steigt?

Que se puede mejorar/integrar en el CRM de los restaurantes o bares para subir la satisfaccion de los huespedes?

Anlage 3: Fragebogen Rezeption

Fragebogen Rezeption

Name:

Position:

Alter:

1. Was ist für Sie CRM?

Que es CRM para usted?

2. Inwiefern beeinflusst das CRM das Personal der Rezeption

Como influye el CRM al personal de la recepcion?

3. Welche waren die Auswirkungen der Integration des CRM an der Rezeption?

Cuales eran los efectos de la implicacion del CRM en la recepcion?

4. Existiert potential für die Weiterentwicklung des CRM's an der Rezeption?

Existe la posibilidad de un desarrollo del CRM en la recepcion?

5. Was kann die Rezeption im Bereich CRM verbessern bzw. einbauen, damit die Gästezufriedenheit steigt?

Que se puede mejorar/integrar en el CRM de la recepcion para subir la satisfaccion de los huespedes?

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Röttenbach, den 7. März 2016

Vorname Nachname